جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أسباب عزوف وكلاء ووكيلات المدارس الحكومية في منطقة تبوك التعليمية عن تسلم إدارة المدرسة من وجهة نظرهم

إعداد الطالبة
وفاء محمود العبيدان

إشراف
الأستاذ الدكتورعبد الفتاح صالح خليفات

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً
لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة
التربوية/ قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2012

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية

لا تُعبر بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

بسم الله الرحمن الرحيم

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالبة وفاء محمود العبيدان الموسومة بـــ:

أسباب عزوف وكلاء ووكيلات المدارس الحكومية في منطقة تبوك التعليمية عن تسلم إدارة المدرسة من وجهة نظرهم

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الإدارة التربوية.**

القسم: الأصول والإدارة التربويه.

	التوقيع	التاريخ	
أ.د. عبدالفتاح صالح خليفات		2012/05/15	مشرفاً ورئيسا
أ.د. حسن أحمد الطعاني		2012/05/15	عضواً
د. نايل سالم الرشايدة		2012/05/15	عضواً
د. سليمان الحجايا		2012/05/15	عضواً

عميد الدراسات العليا
أ.د. عبدالفتاح خليفات

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

إلى أحبائي

أمي و أبي حفظهما الله وأنعم عليهما بالصحة والهناء

وإخوتي وأخواتي أدامهم الله لي.

إلى الدكتور محمد المنشي في جامعة أم القرى

وإلى كل من عرفته من قريب أو بعيد من خلال دراستي وتعذر علي ذكره

إليكم جميعاً أهدي ثمرة هذا العمل.

وفاء محمود العبيدان

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

وإنني بعد شكر الله عز وجل أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأساتذة الكرام أعضاء قسم الأصول والإدارة التربوية في جامعة مؤتة، والسادة أعضاء لجنة المناقشة الكرام على تفضلهم بمناقشة هذه الرسالة وإثرائها بملاحظاتهم وإرشاداتهم وتوجيهاتهم، وبالأخص أستاذي الدكتور عبد الفتاح خليفات رئيس لجنة المناقشة الذي تفضل مشكوراً بقبول الإشراف على هذه الرسالة، فالشكر الجزيل على جهده وإرشاده وتوجيهه لي خلال فترة إعداد هذه الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من ساهم في إخراج هذا العمل إلى حيز الوجود سواء بالمساعدة في توفير المعلومات للباحثة أو تقديم النصح والإرشاد أو المساعدة في أعمال الطباعة والتنسيق والترجمة والتحليل الإحصائي. فلهم جميعاً عظيم التقدير وفائق الاحترام،،،

الطالبة وفاء العبيدان

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
51	**6.3** متغيرات الدراسة.... ....
51	**7.3** المعالجات الإحصائية ....
52	**الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات................**
52	**1.4** عرض النتائج...
65	**2.4** مناقشة النتائج..
71	**3.4** التوصيات ....
72	**المراجع..**
79	**الملاحق...**

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

أسباب عزوف وكلاء ووكيلات المدارس الحكومية في منطقة تبوك التعليمية عن إدارة المدرسة من وجهة نظرهم

وفاء محمود العبيدان

جامعة مؤتة، 2012

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب عزوف الوكلاء والوكيلات عن إدارة المدارس الحكومية في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم. وكذلك التعرف على أثر كلٍ من متغير النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، والخبرة في عزوف الوكلاء والوكيلات عن الإدارة المدرسية. ولتحقيق أهدف الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من (21) فقرة، لغرض جمع البيانات، وتم التأكد من دلالات الصدق والثبات لها. وتكونت عينة الدراسة من(420) وكيلاً ووكيلة في المراحل الدراسية (الابتدائية، والمتوسطة، الثانوية)، وقد توصلت الدراسة إلى أن المتوسط الكلي لأسباب عزوف وكلاء ووكيلات المدارس في منطقة تبوك التعليمية في المملكة العربية السعودية عن إدارة المدرسة من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة، كما جاءت جميع الأسباب بدرجة متوسطة، وقد حل المجال التنظيمي في المرتبة الأولى، وتلاه في المرتبة الثانية المجال الإداري، في حين حل المجال الشخصي في المرتبة الأخيرة، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.5\geq\alpha$) في تقدير الوكيلات والوكلاء لأسباب عزوفهم عن إدارة المدرسة تعزى الى النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي، في حين تبين وجود فروق تعزى للخبرة ولصالح من خبرتهم(10سنوات فأكثر)، أي أن ذوي الخبرة الأكبر أكثر عزوفاً، كما تبين وجود فروق تعزى للمرحلة التعليمية، حيث كانت الفروق بين المرحلة الابتدائية والمرحلة الثانوية، ولصالح المرحلة الثانوية، أي أن العزوف عن المدارس الثانوية أكثر منه عن المدارس الابتدائية. وقدمت الدراسة التوصيات المناسبة.

Abstract

The reasons why agents of public schools in the educational area of Tabuk reluctance of school administration from the point of their view

Wafa' Mohmood Al'bidan
Mu'tah University, 2012

This study aimed at identifying the reasons why agents of public schools in the educational area of Tabuk reluctance of school administration from the point of their view. As well as identify the impact of each variable of geder, academic qualification, educational stage, and experience in the reluctance of agents for school administration. To achieve the objectives of the study a questionnaire consisted of (21) items have been developed to collected the data, and its validity and reliability have been varefied. The study sample consisted of (420) male and female agents at the academic levels (elementary, middle, secondary), The study founded that the overall meen for reasons of reluctance of agents schools in the region of Tabuk education in the Kingdom of Saudi Arabia for the management of the school of their point of view came to a fair degree as were all the reasons a medium degree, has a solution domain of in the first place, followed in second place the administrative area, while solving the personal sphere in the last rank, and the results indicated that there was no statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.5$) in estimating male and female agents to the reasons for their reluctance to the school administration is due to gender and academic qualification, while it shows the existence of differences attributable to the experience, and for in favor of the agents home their experience (10 years and over), that is the most experience more reluctant, also the stuy shows the existence of differences attributable to the educational stage, where the differences between primary and secodary stage, in favor of secodary school, that is reluctance from secodary school more than primary schools. The study made appropriate recommendations.

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

تلعب الإدارة المدرسية دورا هاما ومميزا في نجاح العملية التعليمية في حـال قامت بمهامها ومسؤولياتها المنوطة بها من قبل وزارة التربية والتعليم ، ولعل من أهـم المهام والمسؤوليات تلك التي تتعلق بمدير المدرسة من منطلق موقعه بالنسبة لـلإدارة المدرسية.

يعد وجود قيادة فاعلة في المدرسة من أهم عوامل نجاحها وكفاءتهـا، وربمـا يعود السبب في ارتفاع إنتاجية بعض المدارس عن المدارس الأخـرى إلـى كفـاءة القائمين على الإدارة فيها، وبالتالي فإن نجاح النظام التعليمي في تحقيق غاياته وأهدافه أو إخفاقه في تحقيقها؛ يتوقف بالدرجة الأولى على مدى كفاءة الإدارة المدرسية وقدرة العناصر البشرية التي تقوم على إدارتها. ومن هذا المنطلق، حرصت وزارة التربيـة والتعليم على ألا يدير المدرسة إلا من كان أهلاً لهذه المهمة، بحيث يجـب أن يكـون ممتلكاً للمهارات والكفايات والقدرات التي تمكنه من قيادتها لتحقيق أهدافها. لذا فقد أصدرت الوزارة عدداً من القرارات التنظيمية التي توضح كيفيـة اختيـار وتكليـف القائمين على إدارات المدارس مركزة في ذلك على التأهيل العلمي والتربوي والخبـرة العملية التربوية والخبرة العلمية والصفات الشخصية، ومؤكدة علـى إدارات التربيـة والتعليم بضرورة تهيئة الظروف المناسبة التي تساعد مدير المدرسة على نجاحه فـي مهمته (السلمي، والغامدي، 2009).

وفي ضوء تعدد أدوار مدير المدرسة ومسؤولياته، وتعدد مجالات عمله ما بين الإشراف على شئون الطلبة والمعلمين والإداريين في المدرسة، والإشراف على تنفيذ المنهاج، وتفقد البناء المدرسي، والتواصل مع أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلـي، وممارسة التوجيه والإرشاد النفسي داخل المدرسة، ومتابعة تنفيذ البـرامج المتعلقـة بصحة الطلبة وتوعيته في العديد من المجالات التي يحتاجها في حياته. كما إن اعتبار المدرسة كمركز للتطوير التربوي ضاعف من مسؤوليات المدير ومهامـه، إذ القـى

على عاتقه قيادة فريق التطوير في المدرسة، والإشراف على تنفيذ الخطط المختلفـة في المدرسة، إضافة إلى متابعة الأنشطة اللاصفية المطلوبة من المدرسة مثل: اليوم المفتوح، وإحياء بعض المناسبات الدينية والوطنية، إذ تقع المسؤولية بالدرجة الأولى على مدير المدرسة في التخطيط ومتابعة التنفيذ لهذه الأنشطة. لذا نتج عن هذ الحجـم الكبير من الأعباء ظهور عدد من المشكلات والصعوبات التي تواجه مديري المدارس في عملهم، مما يرهقهم ويعيق عملهم ، ويقلل من الفرصة للقيام بعمل نوعي، فيه مـن الإبداع والجدة والابتكار (تربان، 2000).

وتعد وظيفة وكيل المدرسة من أهم وظائف الإدارة المدرسية بعد مديرها ، نظرا لأنه المساعد الأول لمدير المدرسة حال حضوره والقائم على إدارة المدرسة في حال غيابه، كما تنبع أهمية عمل الوكيل أيضا من خلال الأدوار والمهام الملقاة على عاتقـه والتي من أهمها أن يمارس نفس صلاحيات ومهام مدير المدرسة في حالة غيابه وكمـا انه يتمتع بنفس السلطة الممنوحة للمدير (عابد، 1995).

كما أن تحديد مسئوليات وواجبات وكيل المدرسة تحديداً علمياً يساعد علـى تجنب الاضطراب في العمل والاحتكاك السلبي غير المجدي بين المـدير ووكيـل المدرسة، ولذلك يمكن ان يساهم نظام تحليل ووصف الوظائف فـي هـذا الامـر (إسماعيل، 1992).

2.1 مشكلة الدراسة:

سعت وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية إلى تضمين الهيكل التنظيمي للمدارس وظيفة وكيل المدرسة ضمن مهام وصـلاحيات لتـساعد مـدير المدرسة في أداء مهامه المختلفة، وفي سبيل ذلك حددت عدداً من الشروط الواجـب توافرها فيمن يشغل هذه الوظيفة في مدارس الذكور والإناث على حدٍ سواء.

من خلال عمل الباحثة معلمة في وزارة التربية والتعليم فقد لاحظت أن هناك عزوفاً من قبل وكيلات المدارس العاملات في المدارس عن تسلم الإدارة المدرسية، مما شكل تحدياً لوزارة التربية والتعليم نظراً لحاجاتها السنوية المتكـررة لمـديرات المدارس وحدوث شواغر سنوية ناتجة عن التقاعـد أو لحركـة النقـل الـوظيفي

المتكررة سنوياً، وقد أظهرت دراسة (السلمي والغامدي ،2009) عزوف وكلاء المدارس عن تسلم الإدارة المدرسية نتيجة لأسبابٍ تنظيمية، واجتماعية، وشخصية، وكذلك دراسة (رزق الله ،2000) التي أظهرت عزوف المعلمين عن تسلم الإدارة المدرسية بسبب ما تحتاجه الإدارة من جهد، وكثرة المسؤوليات الملقاة على عاتق مدير المدرسة، وقلة الحوافز المادية والمعنوية. لذا تأتي هذه الدراسة للبحث في أسباب أخرى لعزوف وكلاء وكيلات المدارس عن تسلم أدارة المدرسة من وجهة نظرهم في المرحلتين المتوسطة والثانوية في منطقة تبوك التعليمية في المملكة العربية السعودية.

3.1 أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن السؤالين التاليين:

1. ما الأسباب التنظيمية والإدارية والشخصية لعزوف وكلاء ووكيلات المدارس في منطقة تبوك التعليمية في المملكة العربية السعودية عن إدارة المدرسة من وجهة نظرهم؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) في وجهة نظر الوكلاء والوكيلات في منطقة تبوك التعليمية في المملكة العربية السعودية لأسباب عزوفهم عن إدارة المدرسة تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمرحلة التعليمية)؟

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. التعرف على أسباب عزوف الوكلاء والوكيلات في منطقة تبوك التعليمية في المملكة العربية السعودية عن تسلم إدارة المدرسة في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم.
2. التعرف على أثر كلٍ من متغير النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، والخبرة لأسباب عزوف الوكلاء والوكيلات في منطقة تبوك التعليمية في المملكة العربية السعودية عن تسلم الإدارة المدرسية.

5.1 أهمية الدراسة:

يمكن تحديد أهمية الدراسة في الآتي :

1. تسليط الضوء على موضوع على قدر كبير من الأهمية يتعلق بدور الوكلاء والوكيلات في المدرسة وأسباب عزوفهم عن تسلم الإدارة المدرسية.
2. من خلال ما ستفضي له الدراة من نتائج يمكن تقديم نموذج تحليلي لـ وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية يتعلق بأسباب عزوف الـ وكلاء والوكيلات عن تسلم إدارات المدارس، تمهيداً لوضع الحلول المناسبة لهـ ذه المشكلة.
3. توجيه نظر الباحثين التربويين في المملكة العربية الـسعودية إلـى مـ شكلة عزوف الوكلاء والوكيلات عن تسلم إدارات المدارس لتركيـ ز علـى هـ ذه الظاهرة، ودراستها في كافة المناطق التعليمية في المملكة العربية السعودية.
4. إثراء المكتبة التربوية العربية بتقديم دراسة تتناول ظاهرة عزوف الـ وكلاء والوكيلات عن تسلم إدارات المدارس، خاصة وأن ما وجدته الباحثة قلة فـ ي الدراسات التي تناولت هذه الظاهرة.

6.1 حدود الدراسة:

يمكن تعميم نتائج الدراسة في ضوء المحددات الآتية:

المحدد المكاني: منطقة تبوك التعليمية.

المحدد البشري: الوكلاء والوكيلات العاملون في منطقة تبوك التعليميـ ة خـ لال العام الدراسي 2011/2010م.

المحدد الزماني: تطبيق إجراءات الدراسة خلال العام الدراسي 2011/2010م.

7.1 التعريفات الإصطلاحية الإجرائية:

العزوف: هو محاولة الابتعاد عن القيام بالعمل بإحدى الصور الثلاث الآتيـ ة :عـ دم الرغبة في الالتحاق به ابتداء، أو رغبة من يعد له مهنياً في عدم مزاولته، أو رغبة من يمارسه فعلاً في تركه (السلمي، والغامدي، 2009).

وإجرائياً يعرف بأنه عدم رغبة وكلاء ووكيلات المدارس في منطقة تبوك التعليمية عن القيام بمهام مدير المدرسة بشكل دائم، ويتم معرفته من خلال الدرجة التي يحصيل عليها أفراد عينة الدراسة على اداة الدراسة المعدة لذلك.

وكيل المدرسة: كل من يعمل في وظيفة مساعد مدير في منطقة تبوك التعليمية في المملكة العربية السعودية في العام الدراسي 2011/2010م.

منطقة تبوك التعليمية: هي إحدى المناطق التعليمية في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المقدمة

تعتبر الإدارة المدرسية من الموضوعات المهمة التي تم تناولها في مجـال الإدارة التربوية منذ ظهورها كعلم مستقل عن علم الإدارة في عام 1946م، ولما لها أهمية في تحقيق رسالة المدرسة من خلال صلتها المباشرة بجميع جوانب العمليـة التعليمية والتربوية من مناهج وطرق تدريب وتطوير العمل ومتابعة جميع الأنشطة المدرسية والثقافية والإجتماعية والرياضية والتخطيط للبـرامج والإشـراف علـى تنفيذها.

إذ تمثل الإدارة المدرسية الناجحة أحد أهم عوامل تحفيز الطلبـة والتـأثير الإيجابي عليهم من أجل تقديم المزيد من الجهد والاهتمام بالعملية التعليمية، فالقيـادة المدرسية الناجحة تعمل على توفير مناخ صحي عام في المدرسة يعمل فيه كل فرد بارتياح وتسود فيه علاقات طيبة بين العاملين فـي المدرسـة وتلاميـذها، والإدارة الجيدة تساهم في توفير النظام والاستقرار في المدرسة والتزام كل فرد فيها بالقواعد والأصول المرعية، كما أنها تعمل أيضاً على رفع الروح المعنوية للعـاملين فيهـا وزيادة دافعيتهم للعمل والإنتاج (مرسي، 1999).

وتعد الإدارة المدرسية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية الطلبة تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة وفقاً لقدراتهم واستعداداتهم وظروفهم البيئية التي يعيشون فيها، كما يحتاجها المعلم لتسيير أموره وأمور مدرسته ومن هنا أصبحت الإدارة المدرسية ذات أهمية بالغة بالنسبة للطلبة وللمعلم والعاملون في المدرسة وأولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي، وقد أصبح حسن الإدارة وكفاءتها من الخـصائص المهمة التي تمتاز بها المدرسة الحديثة عن المدرسة التقليدية، إذ أن الإدارة المدرسية لم تعد مجرد تسيير شؤون المدرسة بشكل روتيني، ولم يعد هدف مدير المدرسة المحافظة على النظام في مدرسته فقط، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول الطلبة،

وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعدهم على توجيـه نمـوهم العقلـي، والبدني والروحي(محمد،2004).

وقد كان هدف المدرسة في الماضي يتحدد بوظيفة تزويد الطالب بقسط وافـر من المعلومات والمعارف دون النظر إلى اعتبارات أخرى كالاهتمام بالنمو الـشامل له، وكانت وظيفة مدير المدرسة في السابق تقوم على تنفيذ الأوامر الصادرة إليه من الرؤساء، وتنحصر مهمته في القيام بالأمور الإدارية فقط بمعزل عن المجتمع والبيئة التي حوله. ومع تطور مفهوم التربية، ومفهوم الإدارة التربوية والإدارية والتعليمية، تطورت وظيفة المدرسة ووظيفة الإدارة المدرسية. فنتيجة لتغير أهـداف المدرسـة وأدوارها، فقد تغير تبعاً لذلك المفهوم القديم للإدارة المدرسية ووظائف وأدوار مدير المدرسة، وامتد دوره ليشترك في تحقيق الأهداف الاجتماعية التـي يـسعى لهـا المجتمع، باعتبار أن مفهوم العملية التربوية أصبح يعنـي قيـام المدرسـة بتلبيـة احتياجات المجتمع. كما لم يعد الجهاز الإداري في المدرسة يقوم على شخص المدير فحسب، وإنما تعداه ليشمل جميع العاملين في المدرسة (أبو فروة، 1996).

من هنا فإن فاعلية النظام التعليمي تتوقف على الطريقة التي يدار بها، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى جديته في السعي لمسايرة أسباب التقدم، والتكنولوجيـا، ويمثـل تطوير الإدارة المدرسية ضرورة يفرضها الأخذ باحتياجات التحديث والتطوير في المجتمعات المعاصرة في نظمها التربوية، وكذلك ما تفرضه المواصفات المطلـوب توافرها في مدير القرن الحادي والعشرين من تعدد للمهارات، والقدرة على الـتعلم الذاتي، والقابلية للتدريب، والتأهيل والقدرة على الأخذ بالنظريات الحديثة الدافعيـة والسلوكية، ومحاولة تطبيقها في إدارة المدرسة (السريحين، 2002).

مفهوم الإدارة المدرسية:

تشكل الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية، إذ أن صلتها بهما صلة الخاص بالعام وهي لا تشكل كيانا مستقلا قائما بذاته، بل أنها وحدة مـسؤولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربوية والإدارة التعليميـة وأهـدافها. وحيـث إن الإدارة المدرسية هي القائمة على تحقيق رسالة المدرسة من خلال صلتها المباشرة بالطلبـة، فإنها تتمتع بحرية اكبر في التصرف والقيام بالأدوار المنوطة بها واتخاذ القرارات ، مما

يجعلها أهم وحدة إدارية في حلقة الإدارة التربوية، ويعطيها مكانة كبيرة من الناحية الإدارية(عابدين،2001).

وأصبح دور مدير المدرسة في الوقت الحاضر كثير التعقيد بسبب التزايد في أعداد الطلبة، وفي أعداد المعلمين المؤهلين تربوياً، والتنامي المطرد في التكنولوجيا الإدارية الحديثة ودخولها إلى المدراس، ولم يعد من اليسير على أي شخص القيام بدور مدير المدرسة دون تدريب كاف ومستمر واستعداد نفسي وعملي، وإطلاع واع ناقد على الأبحاث والدراسات الحديثة في ميدان الإدارة المدرسية (السحيمي، 2002).

فالإدارة المدرسية في المنظور المعاصر أصبحت معنية بالتغيير، والتحديث والتطوير، فهي لم تعد مجرد وظيفة تركز على الأمور الإدارية والكتابية، وإنما وظيفة لها مسؤوليات ومتطلبات تربوية فنية قيادية تعنى بجميع جوانب العملية التعليمية، من طلبة ومعلمين ومناهج وأبنية وإشراف وإرشاد وتمويل ومجتمع محلي له علاقة وثيقة بالمدرسة، وعلى مدير المدرسة تقديرها والتعامل معها بوعي وعلم يمتلك العديد من الخبرات والمهارات (السريحين، 2002).

فالإدارة المدرسية الحديثة تقوم على أصول علمية تهدي العمل في المدرسة وتوجهه، وينبغي على مدير المدرسة أن يكون على وعي بهذه الأصول حتى يستطيع ان يحقق الدور القيادي الذي يلعبه بالنسبة لمدرسته بدرجة عالية من الكفاءة، وهناك عدة معايير رئيسية يمكن من خلالها تقويم الإدارة المدرسية الجيدة، وفي مقدمة هذه المعايير وضوح الأهداف المنشودة التي تعمل الإدارة المدرسية على تحقيقها، فالهدف من التربية هو النمو المتكامل لشخصية الفرد من جميع جوانبها الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، والمدرسة وسيلة التربية في تحقيق ذلك (مرسي، 1999).

إن سر نجاح الإدارة المدرسية يكمن في نوعية الاتجاهات الإدارية التي يؤمن بها ويطبقها مدير المدرسة، وفي درجة وعيه لحاجات مدرستِهِ ومجتمعه، وفي طبيعة تدريبه وخبراته السابقة وقدرته على التعامل مع المتغيرات الحالية والمستجدة في داخل مدرسته وخارجها في نجاح وفاعلية (عباسي، 1999).

وتستفيد الإدارة المدرسية من بقية العلوم الأخرى كعلم الإدارة العامة وعلم النفس وعلم السلوك الاجتماعى وغيرها ، وأن احتكامها لمثل هذه العلوم يكسبها نمواً وتطوراً جديداً هي في حاجة ماسة إليه. وتنعكس نتائج هذا التطور والنمو على التربية ذاتها حيث أن الإدارة المدرسية هي التي تقوم بتنفيذ السياسة التعليمية فعلاً ، بينما تعتبر إدارة التربية مختصة برسم تلك السياسة (العمايرة، 2002).

ومن هنا تغيرت أهداف الإدارة المدرسية وأتسع مجالها في الوقت الحاضر، فهي قيادةٌ تربوية تعليمية في آن واحد، ولم تعد مجرد عملية إدارية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة أو المؤسسة التربوية تسييراً روتينياً رتيباً وفق قواعد وتعليمات محددة، بل أصبحت عملية إنسانية اجتماعية تسعي إلي توفير الظروف والإمكانات المساعدة على تحقيق الأهداف التربوية و الاجتماعية، حيث أصبحت وسيلةً لتحقيق العملية التربوية الاجتماعية تحقيقاً وظيفياً يشارك فيها كل فردٍ من أفراد المؤسسة (الشراري، 2004).

ويعتبر تعريف الإدارة المدرسية كعلم له صلة بتعريف علم الإدارة بمعناه العام، إلا أن الإدارة المدرسية بما لها من سمات مميزة، ومستقلة جعلت تعريفها يختلف في بعض تفصيلاته عن التعريف العام للإدارة (مصطفى، 1999).

وبناء على ذلك ظهرت العديد من التعريفات لمفهوم الإدارة المدرسية، فقد عرفها (مرسي، 1999) بأنها "نشاط منظم مقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة، والإدارة المدرسية ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية.

وعرفها(المساد ، 2005) بأنها " تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم".

وتشير (صالح ،2004) إلى أن الإدارة المدرسية تعرف بأنها "مجموعة عمليات تقوم بها هيئة المديرين بقصد تهيئة الجو الصالح الذي تتم فيه العملية التربوية والتعلمية، بما يحقق السياسة التعلمية وأهدافها" وفي تعريف آخر فإن

الإدارة المدرسية هي ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبة منها بتحقيق الـصالح العـام للدولة، وهذا يقضي القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير المناخ المناسب لإتمام نجاحها.

ويشير (حمايل ،2000) إلى تعريف الإدارة المدرسية بأنها "مجموعة مـن العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد عن طريق المشاركة والتعاون والفهم المتبادل، وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة ومن نائبه أو معاونيه (الـوكلاء) والمـشرفين والإداريين، أي كل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية وكل فرد في هذا الجهـاز يعمل في حدود إمكانياته على أداء الخدمات التي تساعد في تحسين العملية التربوية والتعليمية".

وينظر (العمايرة ،2002) إلى الإدارة التربوية على أنها " كل نشاط تتحقـق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقا فعالاً ويقوم بتنسيق الخبرات وتوجيه المدرسية والتربوية، وفق نماذج مختارة، ومحددة من قبل هيئات عليا، أو هيئات داخل الإدارة المدرسية ، وهي كذلك حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال، وهي تؤدي وظيفتها من خلال التـأثير في سلوك الأفراد"

ويرى جوردن (Jordan) أن الإدارة المدرسية هي" جملة الجهود المبذولة في الطرق المختلفة التي يتم من خلالها توجيه الموارد البشرية والمادية لإنجاز أهـداف المجتمع التعليمية ". (أحمد، 1985).

ويشير(رمزي، 1976) إلى أن "الإدارة المدرسية هي نظام فردي ضـمن النظام التربوي المتكامل الذي يضم العمليـات والمنـاهج، والأبنيـة، والتمويـل، والإشراف، والإرشاد، والتجهيزات، وبقية مكونات النظام التربوي".

ويمكن تعريف الإدارة المدرسية بأنها : ما يقوم به مدير المدرسة من جهود منظمة ومنسقة مع الهيئة الإدارية والتعليمية في المدرسة من أجل تحقيق الأهـداف التي من أجلها أنشئت المدرسة (الشمري، 2005).

وتعرفها (المؤتمن ،2003) بأنها ": أداة لتحقيق أهداف المدرسة التي ترمي إلى تنشئة جيل من المواطنين القادرين على التفكير السليم والعمل، كما تهدف إلى إحداث تغيير واع ومنظم في البيئة المحلية، من خلال فرق المعلمين، والإداريين التي يشرف على تشكيلها مدير المدرسة ".

ويرى(سليمان، 1978) بأن الإدارة المدرسية هي :"ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها، وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبة في إعداد الناشئين، بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة، وهذا يقتضي القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير المناخ المناسب لاتمامها بنجاح.

ويشير(الشراري، 2004) إلى تعريف الإدارة المدرسية بأنها "مجموعة من العمليات المتشابكة ، التي تتكامل فيما بينها سواء داخل المنظمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية ومن ثم فهي تعني الممارسة والطريقة التي توضع بها الأغراض التربوية موضع التنفيذ وتعتني الإدارة التعليمية بالعناصر البشرية والمادية . أما العناصر البشرية فتضم المعلمين وغيرهم من العاملين والتلاميذ والآباء، ويشمل الجانب المادي الأبنية والتجهيزات والأدوات والأموال".

ويمكن القول أن الإدارة المدرسية هي مجموعة العمليات التي يقوم بها كل العاملين في المدرسة في تفاعل ضمن مناخ مناسب داخل أسوار المدرسة وخارجها ووفقًا للأسس والسياسات المرسومة، والفلسفة التربوية الموضوعة من قبل الدولة، رغبة في أعداد النشء بما يتوافق وحاجات المجتمع ورفع الكفاية الإنتاجية للمدرسة، والارتقاء بمستوى العاملين فيها.

أما فيما يتعلق بأدوار الإدارة المدرسية فيمكن تصنيفها إلى دورين رئيسيين هما:

أ. دور إداري وتنظيمي: ويتعلق هذا الدور بكل ما يتصل بممارسة الضبط العام داخل المدرسة، وحفظ النظام بين المعلمين والطلاب، وتنظيم التعليمات والإشراف على تنفيذها، والتخطيط للعمل المدرسي، والتنظيم الداخلي من

خلال توزيع الأعمال على الهيئة التعليميـة والإداريـة، وتقـسيم الأنـشطة المصاحبة للمنهاج المدرسي بين المعلمين، وتنظـيم الـسجلات المدرسـية، وإدارة الشؤون المالية.

ب. دور إشرافي أو فني: من خلال الوقوف على حالة التدريس وما يرتبط بـه من تنظيم منهجي دقيق لتحسين العملية التربوية، وإثراء للمنهج المدرسـي، ومراقبة المناخ العام بالمدرسة ببعديه المادي والمعنوي لتهيئتـه باسـتمرار ليكون عاملاً مسانداً ومشجعاً على البذل والعطـاء وتقـويم أداء المعلمـين والطلاب وتدعيم التفاعل بين البيئة المدرسية والمجتمع المحلي بما يساهم في تطوير المدرسة وتنمية المجتمع (العجاج،2001).

ويشير(العنزي ،2002) إلى مجموعة من الأهداف التي تشكل أهـداف الإدارة المدرسية الحديثة وهي:

1. بناء شخصية الطالب بناء متكاملاً علمياً وعقلياً وجسمياً وتربوياً وثقافيـاً واجتماعياً ونفسياً ودينياً.
2. تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيماً يقـصد منـه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة، وإنجاز الأعمـال بالـسرعة والدقة اللازمة، والقضاء على الاحتكاك الذي يحدث بين أفـراد الأسـرة الواحدة (المدرسة) أحياناً.
3. تطبيق ومراعاة ومراقبة الأنظمة والقوانين التي تصدر من الإدارات العليا المسؤولة عن التعليم في القطر، أو البلد، أو الولايـة، وتخـص بالـذات الإدارة المدرسية.
4. وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.
5. إعادة النظر في المناهج المدرسية، وموادها، ونشاطاتها، ووسائل تعليمها، ومكتبتها، وبرامجها الدراسية، وتمويلها، وبرامجها الرياضية، وأنـديتها الثقافية، وجمعياتها.
6. الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة.

7. العمل على إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجالس الآباء وعن طريق النوادي والجمعيات والمؤسسات الثقافية الموجودة في البيئة.
8. توفير النشاطات المدرسية التي تساعد الطالب على نمو شخصيته نمواً اجتماعياً، وتربوياً وثقافياً داخل المدرسة وخارجها.

معايير الإدارة المدرسية الجيدة

وفيما يتعلق بمعايير الإدارة المدرسية الجيدة فيمكن توضيحها كما يلي:

المعيار الأول:

أن يكون هناك تقسيم واضح للعمل وتحديد للاختصاصات والمسؤوليات وأن يكون كل فرد في المدرسة من معلمين ومشرفين وموظفين وعاملين وتلاميذ على معرفة بواجباته ومسؤولياته وبالدور المطلوب منه.

المعيار الثاني:

تفويض الصلاحيات بطريقة تضمن حسن أداء العمل.

المعيار الثالث:

أن تكون كل طاقات المدرسة مجندة لخدمة العملية التربوية بها، فالإمكانيات المادية والبشرية في المدرسة والعملية التي تقوم بها إدارة المدرسة من تنظيم وإشراف وتقويم ليست غايات في ذاتها وإنما هي وسائل لتحقيق الغاية الكبرى المنشودة من وراء تربية النشء.

المعيار الرابع:

يتعلق بأسلوب الإدارة المدرسية في ممارسة الديمقراطية والعلاقات الإنسانية، حيث يجب أن تكون الروح السائدة التي تعمل إدارة المدرسة على خلقها قائمة على فهم حقيقي لأهمية احترام الفرد واعتبارها غاية في ذاتها، وتفهم الدوافع البشرية والحاجات الإنسانية (مرسي، 1999).

وهناك مجموعة من الحقائق عن الإدارة المدرسية لا بد من التطرق لها، وأبرز هذه الحقائق هي (الحطبة، 1992):

1. إن مهمة التنفيذ في المجال التربوي مهمة متداخلة في كثير من الأحيان مع مهمة رسم السياسة، ومهمة التشريع، ومهمة الإشراف والمراقبة، ومن هنا تبدو مهمة التنفيذ وكأنها مهمة شاملة وجذرية.
2. الإدارة بمعناها الواسع تعني السلوك الجمعي والقرار الجماعي حتى لو كان القرار فردياً في ظل نظام مركزي أو وظيفي خاص.
3. الإدارة المدرسية في مفهومها العام إدارة تربوية وعلمية لا بد من التأكيد على صفات وسمات الإدارة التربوية التي تختلف اختلافاً جذرياً عن كل أشكال الإدارات الأخرى كالإدارة التجارية التي تتمركز حول الربح، أو الإدارة العسكرية التي تتمركز حول السلطة وإطاعة الأوامر.
4. الإدارة المدرسية في ظل التوجه الحالي والتقدم الهائل لا بد وأن تصبح إدارة متطورة ومعاصرة وريادية.
5. الإدارة المدرسية تكون ديمقراطية في ظل مجتمع ديمقراطي كثير من مجالاته تؤيد الديمقراطية.
6. الإدارة المدرسية إدارة يجب أن تتجاوز اللوائح والقواعد الجامدة التي قد تعيق عمل الإدارة، ويجب أن تنطلق بشكل مباشر للمضمون .
7. الإدارة المدرسية لا بد وأن تعتمد على التخطيط التربوي ذي الصفة العملية والواقعية لإنجاز ما يوكل لها من مهام.
8. الإدارة المدرسية لا بد وأن تكون إدارة حوارية تخضع كثيراً من القضايا للحوار المنطقي والعقلاني والواقعي بعيداً عن أي شكل من أشكال التحيز والتعصب.
9. الإدارة المدرسية إدارة مستقبلية كما هي إدارة واقعية وعليها أن تعد الفرد أو تتعامل معه في منطق إعداده لمواجهة تحديات الحياة.
10. رئيس الإدارة المدرسية وبكل مسمياته لا بد وأن يكون قائداً تربوياً وليس رئيس عمل.
11. لا بد من الإقرار أن مهمة التربية التي تسعى إليها الإدارة المدرسية هي مهمة شاقة وصعبة ولكنها ليست مستحيلة، وتحتاج إلى مثابرة ووحدة جهد.

12. لا بد للإدارة المدرسية أن تفسح المجال للإبداعات الشخصية والقدرات الخاصة.

13. لا بد أن يبرز مبدأ الأهم ثم المهم في كثير من ممارسات وسلوكيات قادة الإدارة المدرسية.

ويشير(الدويك وآخرون،1998) إلى أن نجاح الإدارة المدرسية في مهمتها يعتمد على عدة عوامل من أهمها:

أ- النمط الإداري والقيادة الذي تتبعه الإدارة المدرسية.

ب- نمو الإدارة المدرسية المستمر.

ج- وعي الإدارة المدرسية للمهام الملقاة على عاتقها.

د- ميل الإدارة المدرسية للتجديد والتطوير والإبداع في مجال العمل.

ه- قدرة الإدارة المدرسية على العمل الجماعي التعاوني التشاركي.

و- القدرة على تنفيذ المهمات والقرارات ومتابعتها وتقوميها بالمثابرة ووضع الحلول والبدائل.

ز- القدرة على جذب العاملين وزيادة ولائهم وانتمائاتهم للعمل والمدرسة.

ح- توفير الظروف المناسبة التي تفتح المجال للعاملين والطلاب للعمل والإبداع وإطلاق الطاقات الكامنة.

ومع تطور مفهوم التربية، ومفهوم الإدارة المدرسية فقد برزت في الآونة الأخيرة اتجاهات جديدة في مجال الإدارة المدرسية وتتمثل هذه الاتجاهات فيما يلي:

1. اعتبار المدير قائدا تربوياً يعمل على تنمية المنهاج التعليمي، بعد دراسته وتحسس ما فيه من ثغرات والعمل على تلاقيها .
2. استخدام الطاقات البشرية والمادية المتوفرة لديه في خدمة العملية التربوية.
3. اشراك العاملين في صنع القرار ومتابعة تنفيذه بحيث يعتبر كل منهم نفسه مساهماً في صنعه، وليس مفروضاً عليه.
4. ممارسة الديمقراطية في التعامل مع الآخرين وإقامة علاقات إنسانية معهم، فيسود المدرسة جو من الود وحرية التعبير .
5. إيجاد نظام جيد للاتصال مع المجتمع المحلي، داخل المدرسة، وخارجها.

6. متابعة تنفيذ خطة العمل ، وتقويتها لتحسين الأداء في المدرسة، ورفع كفايـة العاملين فيها.
7. العمل على تعميق روح الانتماء للمدرسة، والولاء لها بخلق الفروق المناسبة وتهيئة الجو المناسب للعمل بها (الناصري، 2002).

والمدير الناجح هو القادر على المشاركة في إعداد المناهج وتقويمها وإثرائها، وذلك من خلال ورشات عمل مع معلميه لتحليـل الوحـدات الدراسـية وتوضـيح المصطلحات الصعبة وتحديد الأهداف وإعداد الإرشادات لتنفيـذ المنهـاج وتقـديم المقترحات للتعديل في الأهداف بناء على التجربة والتطبيق، وعلى المدير أن يمتلك الكفاءة العلمية ليحدد المراجع والمصادر التي حصل على المواد التعليمية منها، وأن يوازن وينسق بين الأنشطة المختلفة التي تخدم حاجة المنهاج، كما أن عليه أن يمتلك الكفايات المهنية باطلاعه على أحدث المعلومات التي يمارسها، وتـشجيع الـدروس التوضيحية لتبادل الخبرات بين المعلمين، كما أن عليه مساعدة المعلمين الجدد ومن هم بحاجة للمساعدة، والعمل على المشاركة لتقييم نتائج الاختبارات، ووضع الخطة العلاجية لتلافي القصور، والعمل على تعديل الامتحانات اللاحقـة، وعلـى مـدير المؤسسة التعليمية القيام بالواجبات الإدارية، وأن يربط أهـدافها المثلـى بأهـداف المجتمع متفهماً رسالتها لينقلها للآخرين، وأن تكون له القدرة على تقويم المعلمـين، وله القدرة على تقويم سلوك المعلمين داخل صفوفهم مقدماً الملاحظـات الإيجابيـة والسلبية، وإنشاء علاقات طيبة وإيجابية مع المجتمع المحلي من خـلال المجـالس والنشاطات المختلفة كمجلس الآباء والمعلمين (جرادات، 1999).

وبذلك فإن على مدير المدرسة أن يلعب دوراً مهماً في البيئة المدرسية، فهـو يمثل القوة الدافعة والمحركة للحياة المدرسية بجميع جوانبها، وهو يتمتـع بمركـز قيادي له كل الأثر والتأثير في أفراد المدرسة، كما أن للمدير دوراً رئيسياً في تحقيق أهداف العملية التربوية عن طريق تحقيق الترابط والتمازج بين العناصر العـضوية للعملية الإدارية بما تشتمل عليه من تخطيط وبرمجة وتنظـيم وتوظيـف وتوجيـه ومتابعة إيجابية، وهي جوانب على تعددها تعتمد في الدرجة الأولى على مقدرة مدير المدرسة على أن يطوع سماته الشخصية وكفايته التربوية مع المواقف المختلفة التي

يواجهها مراعياً ظروف البيئة التي يعمل بها سواء البيئة الداخلية لكل موقف أو البيئة الخارجية التي يتعامل معها (المؤتمن، 2000).

ويزيد من فاعلية المدرسة، وجود مدير يتمتع بمؤهلات وقدرات شخصية ومهنية، ويتحمل مسؤولية خاصة في إرشاد معلميه وتوجيههم في العمل، ويوفر الجو التعليمي المناسب، وهذا ينعكس إيجابياً على العملية التعليمية، من هنا يجب على مدير المدرسة أن ينطلق في تعامله وتفاعله مع المعلمين والعاملين والطلبة، من مهارته وسماته الشخصية، وهذا ينعكس في مجمله على الأوضاع والأجواء في المدرسة (Leithwood, 1994).

ويتحمل مديرو المدارس مسؤولية كبيرة ومتعددة الأبعاد والجوانب، فهم يكونون علاقات وتفاعلات مع عدد من العناصر، والفئات، والهيئات، داخل المدرسة وخارجها، ويمارس مديرو المدارس مسؤولياتهم، متأثرين بقيم المجتمع المحلي وآراءه وأفكاره. لذا يجب أن يكون تواصل المدير مع المجتمع المحلي مستمراً، ومبنياً على الدور الرئيسي للمدرسة كمؤسسة تربوية، إضافة إلى الدور المتزايد الأهمية للمؤسسة التربوية في التفاعل مع المجتمع المحلي المتسارع التغيير والمتبدل الظروف والمتجدد الاحتياجات، بما ينعكس ذلك على القيادة التربوية وتلاؤمه مع عمليات التخطيط والتدريب والتقويم، أو اعتماد أسس نظرية إدارية ليكون لها الدور الأكبر في توجيه هذه الممارسات لخدمة المؤسسة التربوية بشكل عام ومجتمع المدرسة بشكل خاص (كوكس وهفر، 1998).

ونتيجة للتطور العام لوظيفة مدير المدرسة ومسؤولياته الكثيرة، كان لا بد أن يواجه صعوبات تحد في كثير من الأحيان من فاعليته، وتعيقه عن القيام بعمله، فعمل مدير المدرسة قد أصبح أكثر حجراً وتعقيداً بما تتميز به المدرسة من خصائص وظيفية، مما جعل هذا التعقيد يؤدي في كثير من الأحيان إلى الكثير من المشكلات التنظيمية والتنسيقية، فالمدير يقابل ويعالج المشكلات اليومية للمدرسة التي تتطلب المتابعة المستمرة ، وعن طريق مكتبه تحل المشكلات وتصدر القرارات التي تؤثر على الحياة في المدرسة بشكل عام.

وبذلك فإن هناك صعوبات تكتنف الإدارة المدرسية منها (Highett, 1990)

1. حاجتها إلى الإعداد والتأهيل، وارتباطها بميادين واسعة يحتاج المدير إلى التعرف إليها والإلمام بها نحو: التخطيط، والتدريس، والتعلم، والإشراف والتقويم، وما تتضمنه هذه العمليات من مهارات وكفايات.
2. اتساع توقعات المجتمع والسلطات التعليمية من دور المدير، فهو القدوة والقائد التربوي، والمرشد الأمين، والوسيط، وهذه التوقعات ترفع من مستوى مسائلة المدير، وتضعه موضع انتقاد دائم، إذ تحمله السلطات التعليمية وأولياء الأمور مسؤولية نجاح المدرسة أو فشلها.
3. حاجتها إلى التوفيق بين المهام الإدارية والفنية وما يتطلبه ذلك من مهارات دقيقة في التنظيم والتفويض وإدارة الوقت.
4. ضرورة متابعة الدراسات والأبحاث النفسية والتربوية لتحقيق النمو الشخصي والمهني للمدير، ولتوجيه المرؤوسين ومساعدتهم على النمو الشخصي والمهني أيضاً، وإن كثرة الدراسات والأبحاث من جهة، وسرعة التغيرات المجتمعية من جهة أخرى تزيدان من صعوبة الأمر وتعقيده أمام المدير.
5. حاجتها إلى الوقت الطويل أكثر مما يتيحه اليوم الدراسي، وبالتالي حاجتها إلى أن يقضي المدير جزءاً من فراغه أو وقته الخاص لأداء الأمانة المنوطة به بأعلى درجة من الدقة والمسؤولية والتقوى.
6. حاجتها إلى الكثير من سعة الصدر والحلم والحزم في معالجة أمور التلاميذ والمرؤوسين، وفي التعامل مع أفراد المجتمع.
7. كثرة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المدرسة، بل التربية عموماً، وإشكالية تحديد أولويات حلها، وما يتطلبه ذلك من تعاون مع المؤسسات غير التعليمية ونظم المجتمع الأخرى.

الكفايات اللازمة لمدير المدرسة

تعرف الكفاية حسب تعريف سميث(Smith) بأنها المقدرة على عمل نشاط معين حسب معايير محددة (عوده، 2010).

ويعرفها (عابدين، 2001) بأنها المقدرة على أداء العمل المرتبط بإدارة المدرسة ورسالتها، فهي ليست مقدرة على المعرفة، أو مهارة معينة، أو اتجاه ما، بل هي مقدرة

مركبة تشتمل على معارف، ومهارات، واتجاهات، تتمثل في المجالات المعرفيـة، والأدائية، والانفعالية، كما أنها تعكس الأداء الفعلي للعمل.

وتتعدد الكفايات اللازمة لمدير المدرسة، وقد أورد سـكوت(Scott) الكفايـات التالية: التخطيط طويل المدى من اجل تحقيق الأهداف، وتقويم المعلمـين ونمـوهم المهني، والقيادة التعليمية، والاتصال والعلاقات الشخصية، والكفايـات الشخـصية، وإدارة المبنى المدرسي، ودور مدير المدرسة كعامل رئيس في التغيير. وقد أضاف ديكسون(Dixon) الكفايات والمهارات التالية: تقويم البرامج والمقررات الدراسـية، استخدام الحساب الآلي في الأعمال المدرسية، والإرشاد والتوجيه الطلابي، أسـاليب ضبط النظام في المدرسة، وتحليل المستوى التحصيلي للطلبة ونتـائجهم (الحبيـب، 1995).

كما صنف كاتز(Katz, 1985) الكفايات اللازمة للمديرين إلى ثـلاث كفايـات أساسية تمثلت في: كفايات تقنية أو فنية ((Technical competencies) وهي كفايات يمتلكها مدير المدرسة ويقوم بتوظيفها في أعماله الإدارية، متمثلـة بوضـع ميزانيـة المدرسة، وإجراءات التوظيف، ووضـع جـدول إداري لكافـة الأعمـال، وتحديـد المسؤوليات ومراعاتها وتطبيقها. وكفايـات تـصورية أو إدراكيـة (Conceptual Competencies) وهي الكفايات التي يحتاجها المدير ليرى الصورة الكليـة للمدرسـة ليتعرف من خلالها على أجزائها، ومكوناتها، والعلاقـة بينهـا. وكفايـات إنـسانية (Human Competencies) وهي امتلاك مهارات التعامل مع المرؤوسين، وتنـسيق جهودهم، وتكوين روح الفريق بينهم، وتقبل الاختلاف في وجهات النظر.

ويذكر (حامد، 2009) بعض الكفايات المطلوب توافرها في مـدير المدرسـة والمتمثلة في الكفايات الفنية، والكفايات الإنسانية، والكفايات الإدراكية أو التـصورية. أما (المومني، 2008) فيتطرق الى كفايات أخرى من الكفايـات اللازمـة لمـدير المدرسة اشتملت على: كفايات التخطيط، وكفايات الإشراف على المناهج، وكفايـات إثراء عملية التعلم، وكفايات النمو المهني، وكفايات الإشراف على الاختبـارات مـن جميع جوانبها، وكفايات الإدارة في وضع الأهداف العامة والخاصة.

معوقات العمل في مجال الإدارة المدرسية.

بالرغم من جهود التطوير والتحديث في مجال الإدارة المدرسية؛ إلا أن الواقع يكشف عن وجود العديد من التحديات والمعوقات التي تحول دون تحقيق كثير من التطلعات. فالإدارة المدرسية شأنها شأن أي عمل يقوم به الإنسان لا يخلو من وجود صعوبات تعترضه أثناء ممارسته أو القيام به، وبتتبع مسار الممارسة في الإدارة المدرسية نجد إنها تعاني من بعض الأمور التي تمثل صعوبات في طريق القيام بوظائفها على الوجه الأكمل على أن هذه الصعوبات والمعوقات تختلف من إدارة مدرسية إلى أخرى ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى تبعاً لظروف المدارس وطبيعة القائمين عليها (السلمي والغامدي، 2009).

وقد أورد فهمي ومحمود (1993) مجموعة من العوامل التي تعوق مدير المدرسة عن القيام بدوره كقائد تربوي، ومنها: أن النظام التعليمي قد طور لوائحه التنظيمية بحيث يضع المسئولية كاملة على مدير المدرسة باعتباره المسئول الأول عن تكامل تفاصيل العملية التنظيمية داخل المدرسة، كما أن مستويات الإدارة التعليمية العليا التي تتبعها المدرسة تضع عادة الأولوية لحسن سير العمل بالمدرسة، وأن كل اهتماماتها تتركز على تأمين عملية إدارية سلسلة مثل إجراء الامتحانات وما يتصل بها من إظهار للنتائج وإصدار للشهادات الدراسية والاحتفاظ بنظافة وصيانة المبنى المدرسي وملحقاته والانضباط المدرسي وتقليل معوقات العاملين الوفاق مع المجتمع المحلي، وأن المجتمع المحلي عادة ما يفقد الثقة فيما يتم من عمليات تعليمية داخل المدرسة إذا لم يستشعر إدارة محكمة للمبنى المدرسي، إضافة إلى سيادة علوم الإدارة والتنظيم على محتوي برامج إعداد وتدريب مديري المدارس فغالبا ما يتواري الاهتمام بعملية التعلم ذاتها والمناهج الدراسية وما يصاحبها من عمليات تقويم وتوجيه وعلاقات إنسانية لتفسح المجال لتدريب المديرين على كيفية إدارة المدرسة والتعامل مع المعوقات التنظيمية المختلفة، واخيراً فإن سيطرة مدير المدرسة على الجوانب التنظيمية في المدرسة يحقق له مناخا آمنا يستدرجه بعيدا عن الاهتمام بالجانب التربوي في قيادته.

أنماط الإدارة المدرسية

إن المفاهيم المتعددة للإدارة التربوية أوجدت أساليب متعـددة وأنماطـاً إداريـة مختلفة، فبعض المديرين يؤمنون بفلسفة إدارية تقوم على أسـاس الانفـراد بالـسلطة وإصدار الأوامر، بينما يتمتع بعض المديرين بوعي إداري وإيمان واضح بـضرورة مشاركة جميع العاملين في إصدار القرارات، وهناك نمط من المديرين يعطي الحريـة الكاملة للمدرسين وتسيير المدرسة وفق ما يراه المدرسون أثناء قيامهم بعملهم، وفيمـا يلي عرضاً لثلاثة أنماط من الإدارة المدرسية:

أولاً: الإدارة الأوتوقراطية أو التسلطية Autocratic Administration:

ويتميز هذا النمط من الإدارة بصفات وخصائص تعكـس سـلوك الإداري إزاء المواقف التي يواجهها في أثناء عمله اليومي.فالمدير التسلطي يحصر جميع الـسلطات والصلاحيات بيده دون تخويل أي منها لأحد من مرؤوسيه .إذ يقوم باتخـاذ القـرارات المتعلقة بعمل المؤسسة ويصدر الأوامر لتنفيذها، بعد أن يحـدد الطـرق والوسـائل والإجراءات التي ينبغي إتباعها عند التنفيذ دون استشارة أي من العاملين معه .ويتـولى بنفسه توجيه العاملين وفقًا لرغباته وأهوائه حسب قناعاته، ويفرض علـيهم طاعتـه، وطاعة ما يصدر من أوامر ولا يفسح المجال أمام العاملين لمناقـشة أوامـره ويقـوم بمحاسبة من يعرضها، فما على المرؤوسين سوى التنفيذ (العرفي ومهدي، 1996).

ثانياً: الإدارة الديمقراطية Democratic Administration:

يعتمد هذا النوع من الإدارة على مبدأ الأساسي وهو مبدأ احتـرام شخـصيات الأفراد والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه، انطلاقًا من فكرة أساسية هي :أن تعدد العقول السوية أقدر على تقديم الأفكار الصائبة من العقـل الواحـد الـسوي. ولا تقتصر مهمة الإدارة – في ضوء هذا المفهوم– على الإداري الأعلى، بل هـي مهمـة مشتركة يسهم في أدائها جميع العاملين .ويتولى الإداري الأعلى الدور القيادي في تنفيذ هذه المهمة الذي ينبغي أن تكون علاقاته مع العاملين ايجابية، تنم عن التعاون الفعـال، وتثير المبادرة والحماس، وتدعو إلى الألفة والاحترام المتبـادل(العرفـي ومهـدي، 1996).

ثالثاً: الإدارة التساهلية أو الترسلية Laissez-Faire Administration:

يستند هذا النمط من الإدارة إلى مبدأ إطلاق الحريات للعاملين في تنفيذ ما يريدون، وبالأسلوب الذي يعتقدونه مناسبا وصحيحا .فالإداري المتساهل لا يقوم بتقديم المساعدة للعاملين معه إلا لمن يطلبها منهم، ولا يحاول تعريف العاملين بوجهة نظره لعدم رغبته في تقييد حريتهم في التصرف أو فرض أسلوب معين عليهم(العرفي ومهدي، 1996). وعادة ما يتميز الإداري المتساهل بشخصيته المرحة، وتواضعه ومعلوماته الغنية في الأمور التي تتعلق بمهنته، ويغالي بقصد أو بدون قصد في استخدام الديمقراطية ويعتمد في أساليبه على عدم التدخل من جانبه في أي عمل، حتى لو كان هذا العمل في غاية الأهمية،فيترك كل شيء للمعلمين تطبيقًا للديمقراطية، وقد يكون مرد ذلك عدم قدرته على اتخاذ القرارات الحاسمة .أو بدافع عدم معرفته بكل ما يحيط بالمشكلة مثار البحث، وعليه يعتبر هذا النوع من الإدارة أسوأ الأنواع، الأمر الذي يترك تحقيق أهداف المدرسة للحفظ فقط (نشوان، 1991).

مهام مدير المدرسة في المملكة العربية السعودية :

جاء في الباب الثاني من النظام الداخلي للمدرسة الابتدائية الصادر من قبل وزارة المعارف في عام 1964م مهام ومسؤوليات مدير المدرسة كما يلي:

مهام مدير المدرسة في المرحلة الابتدائية:

1. مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن المدرسة نظاما ونشاطًا وقد يكون منفردا فعليه تقع تبعة الأعمال الإدارية بالمدرسة وقد يكون معه وكيل أو مراقب فهو مسؤول عن حسن توزيع العمل على من يشاركه.
2. مدير المدرسة مسؤول عن تنفيذ المنهج الدراسي وعن إعطاء كل مادة نصيبها من الحصص التي تخصها وعن تنفيذ تعليمات الوزارة في هذا الشأن وعليه عمل ما يلي:

أ- أن يوزع الحصص والفصول على المدرسين حسب القدرات والتعليمات ويحسن الاستئناس بآراء المدرسين ما أمكن ذلك.

ب- أن ينظم الجداول اللازمة للمدرسة ويعلقها في أمكنتها من أول يوم في الدراسة وهي:

1. جداول الدروس الأسبوعية من صورتين أحدهما في غرفته والأخرى في غرفة المدرسين.
2. جدول الدروس الأسبوعي الخاص بكل فصل ويعلق فيه.
3. جدول بأسماء تلاميذ كل فصل يعلق بجوار الجدول السابق.

3. على مدير المدرسة أن يطلع المدرسين على جميع النشرات التي ترد إليه من الوزارة أو من المنطقة (الإدارة التعليمية) ويطلب منهم التوقيع عليها بالعلم كما يجب عليه أن يرشدهم إلى الطرق التربوية الصحيحة.
4. على مدير المدرسة أن يعقد اجتماعات مع المدرسين من وقت لآخر للمذاكرة معهم في الشؤون المدرسية وما يتعلق برفع المستوى التعليمي للمدرسة.
5. على مدير المدرسة أن يدون محاضر هذه الاجتماعات في سجل موقعا عليها من هيئة التدريس للرجوع إليه عند اللزوم مع تزويد إدارة التعليم بصورة من تلك المحاضر.
6. على مدير المدرسة أن يزور المعلمين أثناء الحصص وعليه أن يطلع على دفاتر التحضير يوميا وعلى دفاتر المكتب أسبوعيا للاطلاع والتعرف والإرشاد وعليه أن يدون ملاحظاته عن كل مدرس في دفتر خاص للرجوع إليه عند الاقتضاء خاصة عند كتابة التقارير السرية.
7. لا يسوغ لمدير المدرسة أن ينصح المعلمين أو ينتقدهم جهارا أو أمام التلاميذ.
8. على مدير المدرسة أن يبين للموظف المخالف لأول مرة خطأه على انفراد مع إبداء النصح له وفي المرة الثانية يوجه له كتابا رسميا يوضح له فيه خطأه ويرشده للصواب فإذا خالف للمرة الثالثة وجه له كتابا رسميا وأعطى صورة منه لإدارة التعليم وطلب منه الإجابة على ما فيه خطيا وإذا لم يثمر معه ذلك فعليه أن يرفع الأمر للمنطقة (الإدارة التعليمية) لتتخذ ما تراه من إجراء نحوه.
9. على مدير المدرسة أن ينشئ لكل مدرس وموظف في المدرسة ملفًا يقيد فيه ما يلي : اسمه كاملاً ومؤهله وتاريخه وتاريخ بدء اشتغاله بالتدريس في المملكة وخارجها إن وجد ومدة خدمته فيها وتاريخ بدء العمل بالمدرسة ومقدار راتبه والمدرسة والمنطقة المنقول منها إن وجدت وحالته الاجتماعية وعنوانه أثناء

العام الدراسي وفي العطلة كما عليه أن يحفظ في هذا الملف إجازته العارضة وتأخره والجزاءات والمخالفات والعلاوات بحيث يعطي هذا الملف صـورة واضحة وصادقة عن الموظف للانتفاع بها عند اللزوم.

10. على مدير المدرسة أن يحتفظ شخصيا بسجل حضور وغياب موظفي المدرسة وأن يكلفهم بالتوقيع يوميا مع تحديد وقت التوقيع بالساعة والدقيقة كما يجب أن يشرف على استعمال السجلات الآتية:
   أ. دفتر حضور وغياب الطلاب.
   ب. دفتر أثاث المدرسة وحاجتها من الأدوات.
   ج. سجلات النشرات والتعليمات الواردة للمدرسة.
   د. سجلات صور المذكرات الصادرة من المدرسة.
   ه. ملفات التلاميذ.
   و. سجل مكتبة المدرسة.

11. على مدير المدرسة أن يهتم بالنشاط المدرسي للتلميذ فيبذل جهده فـي تـوفير الخامات اللازمة وتهيئة الإجراءات المناسبة وأن يوزع مختلف أنواع النشاط على المدرسين حسب ميولهم وقدراتهم ويشرف عليه إشرافًا مستمرا.

12. على مدير المدرسة الحضور للمدرسة يوميا قبل الميعاد المحدد لبدء الدراسـة بربع ساعة وعليه ألا يغادر المدرسة خلال الدوام الرسمي وأن يكون آخر من يخرج من المدرسة.

13. على مدير المدرسة أن يقوم بأداء النصاب المقـرر عليـه مـن الحـصص الأسبوعية وأن يجعل دروسه نماذج صالحة في الإعداد والتحضير يهتدي بها بقية المدرسين.

14. على المدير توزيع العمل بالعدل بين الخدم وأن يوضح لهم ما يطلب من كـل منهم في إجادة عمله ويحذرهم من الإهمال كما عليه أن يشرف علـى تنفيـذ أعمالهم من وقت لآخر وأن لا يستغل أحدا من الخدم في أعماله الخاصة.

15. إذا اشتبه المدير في وجود مرض معد في أحد التلاميذ فعليه أن يبعث به إلـى أقرب طبيب ليفحصه وليكتب للمدرسة تقريرا طبيا عن حالته ولا يسمح لـه

بالبقاء في المدرسة ما لم يتأكد بأن مرض التلميذ غير معد . وفي الجهات النائية التي ليس فيها أطباء يجيز المدير للتلميذ المشتبه فيه ويطلب من المنطقة (الإدارة التعليمية) تكليف طبيب الوحدة الصحية بزيارة المدرسة في أقرب فرصة لاتخاذ ما يراه مناسبا.

16. إذا اضطر المدير إلى التغيب عن المدرسة فعليه أن ينيب عنه كتابة وكيل المدرسة أو المراقب إن لم يوجد وكيل وإلا أقام مدرسا ينوب عنه ويكون مسؤولاً مسئولية المدير تماما هذا إذا كان التغيب في حدود ثلاثة أيام أما إن كان لأكثر من ذلك فعليه إشعار المنطقة (إدارة التعليم) بغيابه مع ذكر اسم الموظف الذي يقوم بعمله وبيان الأسباب.

17. في الإجازة الصيفية يوزع العمل في المدرسة بين أفراد الهيئة الإدارية بالتساوي ابتداء بالمدير وتزود المنطقة (إدارة التعليم) بصورة من التوزيع وتكون مهمة الموظف المناوب تلقي الرسائل الواردة للمدرسة والرد على المكاتبات العاجلة.

18. إذا قبل أحد الموظفين (داخل الهيئة) القيام بأعمال المدرسة خلال العطلة الصيفية فعلى مدير المدرسة أن يأخذ تعهدا خطيا ويصبح ذلك الموظف مسؤولاً عن جميع أعمال المدرسة خلال الصيف ويعتبر في هذه الحالة متنازلاً عن إجازته وليس له الحق في التعويض عنها.

19. على مدير المدرسة أن يترك بالمدرسة عنوانه ومحل إقامته خارج مقر عمله في الإجازة ليتصل به نائبه في الأمور المهمة كما عليه أن يسجل عناوين جميع الموظفين بالمدرسة للرجوع إليها عند اللزوم.

20. على مدير المدرسة أن يكون دقيقًا فيما يقدمه للمنطقة (إدارة التعليم) وللوزارة من إحصائيات وبيانات عن المدرسة وأن يكون هدفه المصلحة العامة عند كتابة التقارير السرية وأن يراقب الله في كل ذلك.

21. عليه أن يراقب بدقة سير اختبارات النقل وفق التعليمات الموضحة وأن يحتفظ بسجلاتها نظيفة مصونة من العبث.

22. لا يجوز للمدير السكن أو الإسكان في المدرسة ولا يجوز له أن ينتفع أو يبيح لأحد الانتفاع بشيء خصص لها إلا بعد أذن سابق من مدير التعليم بالمنطقة متى اقتضت المصلحة العامة ذلك.
23. في حالة رغبة المدير بتوقيع عقوبة على أي موظف في المدرسة داخل الهيئة أو خارجها عليه أن يعرض رأيه لمدير التعليم مدعما بالأدلة التي تدين الموظف.
24. لا يحق لمدير المدرسة أن يضم أو يفصل فصولاً مضمومة أو يقسم فصلاً إلا بعد الرجوع لإدارة التعليم أو أخذ الموافقة من المفتش المختص (الموجه التربوي) بشرط توفر الغرف المناسبة.
25. لا يسوغ لمدير المدرسة أن يستغل هذا النظام استغلالاً سيئاً ولا أن يهمل في تطبيقه بأي حال من الأحوال وعليه أن يجعل من نفسه قدوة حسنة للموظفين والمدرسين والتلاميذ في التقيد بالنظام واحترامه.
26. للقائم بأعمال الإدارة سواء كان وكيلاً أو مراقبا أو مدرسا جميع صلاحيات مدير المدرسة المنصوص عليها في هذا النظام.
27. المدرسة التي لم تستكمل هيئتها الإدارية يقوم مدير المدرسة بتوزيع الأعمال فيها على الإداريين الموجودين وإذا لم يوجد سوى المدير فعليه أن يقوم بعمل الجميع.
28. فيما عدا الاختصاصات الممنوحة لمدير المدرسة أو من ينوب عنه بموجب هذا النظام لا يجوز لمدير المدرسة أو وكيله أن يتصرف دون الرجوع إلى إدارة التعليم لأخذ موافقتها كتابيا.

مهام مدير المدرسة في المرحلة المتوسطة والثانوية:

جاء في المادة الثالثة والثلاثين من الفصل السادس من اللائحة الداخلية لتنظيم المدارس في المرحلة المتوسطة والثانوية الصادرة من قبل وزارة المعارف عام 1930هـ مهام ومسؤوليات مدير المدرسة في المرحلة المتوسطة والثانوية كما يلي:

أ. مدير المدرسة المتوسطة أو الثانوية مسؤول عن المدرسة وتوجيهها وجهة إسلامية ويجب أن يكون قدوة صالحة لمن فيها من الهيئة الفنية والهيئة الإدارية

وعليه مراقبة السلوك العام للمدرسين والموظفين والطلاب وأخذ الجميع بما يوجه الدين والمحافظة على الصلاة وتأديتها جماعة وعليه أن يترفع عن الدنايا حتى يكون مثالاً حسنًا لغيره فلا يقع منه ما نُهي عنه شرعا

ب. المدير مسؤول عن توجيه المدرسة إداريا وفنيا وعن مراقبة سير الدراسة وأعمال الموظفين وسلوك الطلاب وعن مجتمع المدرسة بشكل عام وهو رئيس مجلس المدرسين واللجنة الإدارية وجميع المجالس أو اللجان التي تعقد داخل المدرسة بصفة دائمة أو مؤقتة وهو المرجع لجميع الموظفين بالمدرسة والقائم على تنسيق أعمالهم وهو المسؤول عن إعداد التقارير الدورية عن سير الدراسة في المدرسة والإحصائيات السنوية عنها كما هو مسؤول عن المدرسين وأعمالهم ومواظبتهم والاطلاع على دفاتر تحضيرهم والتوقيع عليها وإعداد الجداول المدرسية والإشراف على تنظيم السجلات وتنفيذ التعليمات التي ترد للمدرسة من الجهات المختصة وإبلاغها لهيئة المدرسة والإجابة على المكاتبات.

ج. على مدير المدرسة العناية بالنواحي الصحية وتفقد صحة الطلاب والعمل على نظافة المدرسة.

وقد حددت القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام الصادرة من قبل وزارة المعارف في عام 1420 هـ مهام ومسؤوليات مدير المدرسة على النحو الآتي:

1. الإحاطة الكاملة بأهداف المرحلة وتفهمها والتعرف على خصائص طلابها وفقًا لما جاء في سياسة التعليم في المملكة.
2. تهيئة البيئة التربوية الصالحة لبناء شخصية الطالب ونموه من جميع الجوانب وإكسابه الخصال الحميدة.
3. متابعة الإشراف على مرافق المدرسة وتجهيزاتها وتنظيمها وتهيئتها للاستخدام.
4. اتخاذ الترتيبات اللازمة لبدء الدراسة في الموعد المحدد وإعداد خطط العمل في المدرسة وتنظيم الجداول وتوزيع الأعمال وبرامج النشاط على منسوبي المدرسة وتشكيل المجالس واللجان في المدرسة ومتابعة قيامها بمهامها وفق التعليمات وحسب ما تقتضيه حاجة المدرسة.

5. الإشراف على المعلمين وزيارتهم في الفصول والاطـلاع علـى أعمـالهم ونشاطهم ومشاركتهم.
6. تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة وفقًا للتعليمات المنظمة لـ ذلك مـع الدقة والموضوعية والتحقق من وجود الشواهد المؤيـدة لمـا يـضعه مـن تقديرات.
7. الإسهام في النمو المهني للمعلم من خلال تلمس احتياجاته التدريبية واقتـراح البرامج المناسبة له ومتابعة التحاقه بما يحتاج إليه من البرامج داخل المدرسة وخارجها وتقويم آثارها على أدائه والتعاون في ذلك مع المـشرف التربـوي المختص.
8. التعاون مع المشرفين التربويين وغيرهم ممن تقتضي طبيعة عملهـم زيـارة المدرسة وتسهيل مهماتهم ومتابعة تنفيذ توصياتهم وتوجيهاتهم مع ملاحظـة المبادرة في دعوة المشرف المختص عند الحاجة.
9. تعزيز دور المدرسة الاجتماعي وفتح آفاق التعاون والتكامل بـين المدرسـة وأولياء أمور الطلاب وغيرهم ممن لديهم القدرة على الإسـهام فـي تحقيـق أهداف المدرسة.
10. توثيق العلاقة بأولياء أمور الطلاب ودعوتهم للاطلاع على أحـوال أبنـائهم ومواصلة إشعارهم بملاحظات المدرسة ومرئياتها حول سـلوكهم ومـستوى تحصيلهم والتشاور معهم لمعالجة ما قد يواجهه أبنائهم من مشكلات.
11. تفعيل المجالس وتنظيم الاجتماعات مع هيئة المدرسـة لمناقـشة الجوانـب التربوية والتنظيمية وضمان قيام كل فرد بمسؤولياته على الوجه المطلوب مع ملاحظة تدوين ما يتم التوصل إليه ومتابعة تنفيذه.
12. المشاركة في الاجتماعات واللقاءات وبرامج التدريب وفق ما تـراه الجهـات المسؤولة.
13. إطلاع هيئة المدرسة على التعاميم والتوجيهات واللوائح والأنظمة الـصادرة من جهات الاختصاص.

14. الإشراف على برامج التوجيه والإرشاد في المدرسة والاهتمـام بها ومتابعـة برامج النشاط وتقويمها والعمل على تحقيق أهدافها.
15. الإشراف على مقصف المدرسة والتأكد من تطبيق الشروط المنظمة لتشغيله.
16. الإشراف على أعمال الاختبارات وفق اللوائح والأنظمة ومتابعة دراسة نتائج الاختبارات وتحليلها.
17. الإشراف على برامج الاصطفاف الصباحي وتوجيه العمل اليومي والتأكد من انتظامه واكتمال متطلباته وتذليل معوقاته والتحقق من أن كل فرد من منسوبي المدرسة يقوم بما هو مطلوب منه على أكمل وجه.
18. تفقد منشآت المدرسة وتجهيزاتها والتأكد مـن نظافتهـا وسـلامتها وحـسن مظهرها وإعداد سجل خاص بحالة المبنى وأعمال صيانته.
19. المبادرة في الإجابة على المكتبات الواردة للمدرسة مع ملاحظة العناية بدقـة المعلومات ووضوحها.
20. تقديم تقرير في نهاية كل عام دراسي إلى إدارة التعليم يتضمن ما تـم إنجـازه خلال العام.
21. تهيئة وكيل المدرسة للقيام بعمل مدير المدرسة عند الحاجة.
22. القيام بتدريس ما يسند إليه من حصص حسب الأنظمة.
23. أية أعمال أخرى تسندها إليه إدارة التعليم مما تقتضيه طبيعة العمل التعليمي.

مهام وكيل المدرسة في المملكة العربية السعودية :

تعتبر وظيفة وكيل المدرسة وظيفة رئيسية وهامة وفعالة ضمن الوظائف الأخرى المتضمنة في العمل المدرسي ، وله مشاركة هادفة وعملية في إدارة المدرسة وتـسيير أمورها وشؤونها وتنبع أهمية عمـل الوكيـل أيـضا مـن خـلال الأدوار والمهـام والمسؤوليات الملقاة على عاتقه والتي من أهمها أنه يمارس نفس مسؤوليات ومهام مدير المدرسة في حالة غياب المدير، كما أنه يتمتع بنفس السلطة الممنوحة للمدير (عابـد، 1995).

ولكون وكيل المدرسة هو المسؤول الأول عن إدارة المدرسة في حالة غيـاب أو تأخر مدير المدرسة، فله أن يتخذ من الوسائل ما يراه محققًا لحسن سير الدراسة ونتيجة

لكثرة الأعباء الملقاة على عاتق وكيل المدرسة فإن الوزارة تلجأ إلى العناية باختيار الوكلاء ممن مارسوا مهنة التدريس طويلاً في مهارة وحسن تدبير ومدير المدرسة مسؤول عن تدريب وكيل المدرسة وعليه أن يكلفه برئاسة بعض الاجتماعات التي تعقد في المدرسة خاصة وأن وكيل المدرسة سوف يكون مدير المستقبل في هذه المدرسة أو في مدرسة أخرى (الحقيل، 1997).

وتعد مهام ومسؤوليات وكيل المدرسة مشابهة إلى حد كبير لمهام ومسؤوليات مدير المدرسة فإذا ما تغيب مدير المدرسة قام الوكيل بالإشراف على الشؤون الإدارية والفنية بالمدرسة، أما في حالة وجود مدير المدرسة فيقوم الوكيل ببعض الاختصاصات في المجال الإداري والفني بتفويض من مدير المدرسة. وإذا اختير وكيل المدرسة بشكلٍ حسب المواصفات والصفات التربوية فسيكون أكثر العاملين في المدرسة جهداً وأوفرهم عطاء وأكثرهم نفعا فمهامه ومتابعاته كثيرة متلاحقة، كما تجدر الإشارة إلى أن الوكيل ليس كما يتصور البعض وجد ليعمل وقت غياب المدير ويتراخى على غيره عند وجود المدير ، بل واجبه في الحالين معاً (الشمري، 2005).

وقد حددت (وزارة التربية والتعليم، 2006) في المملكة العربية السعودية المهام الآتية لوكيل المدرسة:

مهام وكيل المدرسة تجاه الطلاب

1. متابعة قبول الطلاب وفحص وثائقهم وملفاتهم عند التسجيل أو التحويل إلى المدرسة "تطبيق شروط القبول.
2. تنظيم واستكمال سجل الطلاب المحولين (من / إلى) المدرسة.
3. تنظيم واستكمال سجل تسليم ملفات الطلاب.
4. تنظيم واستكمال سجل تسليم الشهادات الدراسية.
5. الاحتفاظ بملف لكل طالب يحتوي على "أوراقه الثبوتية/ شهاداته الدراسية/المستجدات ذات العلاقة.
6. تنظيم واستكمال سجل قيد الطلاب السنوي.
7. تنظيم واستكمال سجل متابعة تجديد إقامات الطلاب غير السعوديين.
8. تنظيم واستكمال سجل الطلاب المنقطعين عن المدرسة.

9. الإعداد أو "متابعة الإعداد" للأسبوع التمهيدي في المدرسة مـع توثيـق فعالياته.
10. تنظيم عملية استقبال الطلاب المستجدين في المدرسة، ومتابعـة أعمـال اللجان المشكلة لهذا الغرض.
11. توزيع الطلاب على الفصول الدراسية وفق أسس تربوية واضحة.
12. متابعة انتظام الطلاب أثناء الصف الصباحي.
13. متابعة انتظام الطلاب أثناء الفسح المدرسية.
14. متابعة انتظام الطلاب أثناء أداء الصلاة.
15. متابعة انصراف الطلاب من المدرسة.
16. متابعة تنفيذ جدول الإشراف اليومي على الطلاب.
17. تطبيق آلية متابعة تأخر الطلاب عن المدرسة.
18. تنظيم واستكمال كشوفات متابعة تأخر الطلاب اليومي.
19. تطبيق آلية متابعة غياب الطلاب عن المدرسة.
20. تنظيم واستكمال كشوفات متابعة غياب الطلاب اليومي.
21. الاحتفاظ بالاعتذارات المقبولة المحررة من أوليـاء أمـور الطـلاب ـ بخصوص تأخر أو غياب أبنائهم ـ في ملف تنظيمي.
22. تطبيق آلية لمتابعة هروب الطلاب من المدرسة.
23. تنظيم واستكمال سجل رصد مخالفات الطلاب.
24. تطبيق آلية واضحة لخروج الطلاب من المدرسة "للحالات الطارئة" أثناء اليوم الدراسي.
25. تنظيم واستكمال سجل خروج الطلاب من المدرسة للحالات الطارئة.
26. تنظيم واستكمال سجل حضور وغياب وتأخر الطلاب السنوي.
27. إعطاء الطلاب ما يحتاجون إليه من شهادات الانتمـاء للمدرسـة ومـا يلزمهم من الإحالات للجهات ذات العلاقة.
28. متابعة الحالات المرضية لدى الطلاب بصفة عامة ، وإحالتها للعلاج.

29. متابعة الحالات المرضية المعدية لدى الطلاب بصفة خاصة ، وإحالتها للعلاج.
30. تعيين آلية واضحة للوقاية من الحالات المرضية المعدية لدى الطلاب.
31. تنظيم واستكمال سجل الوحدة الصحية المدرسية.
32. العناية بتوعية الطلاب بالمخالفات السلوكية الطلابية والنظم المعتمدة تجاهها.
33. العناية بتوعية أولياء أمور الطلاب بالمخالفات السلوكية الطلابية والنظم المعتمدة تجاهها.
34. تشجيع الطلاب على حسن السلوك والمواظبة مع الارتقاء بسلوكيات الطلاب الحسنة وتعزيزها.
35. العناية بتدريب الطلاب على المهارات التربوية الاجتماعية الأساسية.
36. تطبيق المسؤوليات الواردة في قواعد تنظيم السلوك والمواظبة لطلاب مراحل التعليم العام.
37. استقبال أولياء أمور الطلاب، واطلاعهم على مستويات أبنائهم "العلمية- السلوكية".
38. تنظيم واستكمال سجل زيارات أولياء الأمور أو استدعائهم لزيارة المدرسة.
39. إعداد البيانات اللازمة بخصوص "الطلاب المعوزين- أبناء المعلمين المتوفين" ومتابعة صرف استحقاقاتهم.

مهام وكيل المدرسة تجاه المعلمين

1. التأكد من وجود المعلمين في فصولهم - مع بداية الحصة - "أي : متابعة تطبيق جدول الحصص الدراسية."
2. معالجة ما قد يطرأ من حالة تأخر أو غياب للمعلمين من خلال تطبيق جدول الاحتياط العام في المدرسة.
3. الاحتفاظ بالكشوفات الموثقة لتطبيق جدول الاحتياط العام في المدرسة في ملف تنظيمي.

4. زيارة المعلمين ـ المسند له الإشراف عليهم ـ في فصولهم، وتقويم أدائهم وفق الأنموذج المخصص لذلك.
5. تنظيم واستكمال سجل ملحوظات وكيل المدرسة على دفاتر إعداد الدروس "للمعلمين الذين يُشرف عليهم. "
6. تنظيم واستكمال سجل متابعة وكيل المدرسة للأعمال التحريرية للطـلاب "للمعلمين الذين يُشرف عليهم. "
7. تنظيم واستكمال سجل متابعة وكيل المدرسة تنفيـذ توصـيات المـشرفين "للمعلمين الذين يُشرف عليهم. "
8. تنظيم واستكمال ملف المعلم التراكمي "للمعلمين الذين يُشرف عليهم. "
9. العناية بتوعية المعلمين بالمخالفات السلوكية الطلابيـة والـنظم المعتمـدة تجاهها.
10. حث المعلمين على تفادي الأساليب غير التربوية في التعامل مع السلوكيات الطلابية.
11. متابعة المعلمين في تجنب جميع الممارسات غير التربوية مع الطلاب.
12. تفعيل مبدأ العلاقات الإنسانية مع جميع العاملين في المدرسة.

مهام وكيل المدرسة تجاه التخطيط المدرسي

1. بناء الخطة الزمنية السنوية "البرنامج الزمني" "التقويم الزمني" للمهام المكلف بتنفيذها خلال العام الدراسي.
2. مراجعة ما نفذ من "الخطة الزمنية السنوية" بصفة دورية.

المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية:

وقد اشارت العديد من الدراسات والبحوث التي تناولت المشاكل التي تواجـة الإدارة المدرسية أمكن التوصل إلى (الشراري،2004؛ المعمري،1998؛ محمـود، 1996؛ الـواتي، 1992؛ عابـد، 1995؛ Wells & Others,1999 ؛ Garrett& Geachie, 1998؛ Hatch-Yap, 1989؛ Brown, 1979)

1. التطور التكنولوجي والمعرفي الذي يجب التعايش معه فيجب علـى المـدير أن يكون قابلاً للتعلم، والتخلي عن الطرق التقليدية، ومواكبة المعرفـة خـصوصاً الالكترونية.
2. دور الثقافة والإعلام المرئي والمسموع في ثقافة الطالب وسلوكياته.
3. قلة صلاحيات مديري المدارس وضعف اللوائح على الرغم مـن أهميـة دوره، حيث لا يوجد رادع للمعلمين والطلاب، فلا يستطيع المدير فعـل شـئ يـذكر لضبط غياب المعلمين أو نقل المعلم، أو تغييره، ولا الحد من تعديلات الطالـب السلوكية على المعلمين أو زملائهم .
4. ضعف الحوافز المادية والتي لاتتفق مع كبر المسؤولية وتعدد مهامـه، وكثـرة الضغوطات على المدير فهو المسؤول الأول والأخير عن كل شئ.
5. المباني المدرسية وضعف التجهيزات وقلة المـوارد الماديـة، وإن محدوديـة الإمكانات في بعض المدارس لا تشجع على العمل في مجال إدارتها.
6. العمل في مجال الإدارة المدرسية معرض للانتقاد والمسائلة أكثر من غيره في حالة وجود أي هفوة في عمل المدرسة مهما بذل من جهود مضنية.
7. التضخم السكاني السريع وزيادة أعداد الطلاب والذي يتطلب زيادة في الكـوادر الإدارية والتدريسية.
8. ضعف بعض الكوادر التعليمية.
9. ضعف المخرجات التعليمية وانعدام الثقة.
10. كثرة المسؤوليات الملقاة على عاتق مدير المدرسة، والتي لا يستطيع تحملها إلا من كانت ظروفه النفسية والجسمية والصحية والاقتصادية والعائلية مناسبة.
11. ضعف العلاقة بين المدرسة وإدارة التربية كإجراء حركة تنقلات المعلمين دون اخذ راي المدرسة.

2.2 الدراسات السابقة:

هناك عدداً من الدراسات التي تناولت أسباب عزوف وكلاء المـدارس عـن تسلم إدارة المدرسة، وفيما يلي عرضاً لهذه الدراسات عربية وأجنبية، مرتبة زمنيـاً من الحدث إلى الأقدم.

دراسات تناولت متغيرات الدراسة باللغة العربية :

أجرى(السلمي والغامدي ،2009) دراسة هدفت التعرف إلى أسباب عـزوف وكيل المدرسة عن العمل مديراً بمدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جـدة، تكونت عينة الدراسة من جميع مشرفي الإدارة المدرسـية والبـالغ عـددهم (20) مشرفاً، بالإضافة إلى (180) مديراً، و (260) وكيلاً، وقد أظهرت نتائج الدراسـة أن أسباب عزوف وكيل المدرسة عن العمل مديراً تترتب وفق المتوسط حسب الآتـي: الأسباب التنظيمية والاجتماعية بدرجة عالية، والأسباب الشخصية بدرجة متوسطة، وإن أبرز الأسباب التنظيمية لعزوف الوكيل عن العمل مديراً مرتبة وفق أعلى متوسط هي: شح الموارد المالية في ظل ضعف إيراد المقصف المدرسـي، وغيـاب الـدعم المجتمعي، وأن أبرز الأسباب الاجتماعية لعزوف الوكيل عن العمل مديراً مرتبة وفق أعلى متوسط هي : تحميل مدير المدرسة مسؤولية متابعة تأمين احتياجـات مدرسـته شخصياً، وكثرة الضغوط التي تمارس على مدير المدرسة من قبل المسؤولين والمجتمع المحلي، وإن أبرز الأسباب الشخصية لعزوف الوكيل عن العمل مديراً مرتبـة وفـق أعلى متوسط هي: الاحتراق النفسي الناتج عن التعامل مع العاملين والطلاب وأوليـاء الأمور، ومهابة أنهاء التكليف عند أي خطأ (عدم الأمن)، وامتداد أعباء إدارة المدرسة خارج أوقات الدوام الرسمي.

وقام (البابطين، 2007) دراسة هدفت إلى التعـرف علـى مـستوى الرضـا الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربيـة الـسعودية، وطبقـت الدراسة على عينة تكونت من (154) مديراً متدرباً، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام كان متوسطاً، كمـا تبـين عدم وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس التعلـيم العـام يعزى لمتغيرات (المرحلة التعليمية، وعدد سنوات الخبرة، والتدريب).

وأجرى (السيف ، 2007) دراسة هدفت التعرف على أسباب عزوف بعض الكفاءات التربوية عن العمل القيادي(وكيلاً أو مديراً) من وجهـة نظـر المـشرفين التربويين، ومديرو المدارس ووكلاء المدارس والمعلمين في محافظة الزلفي، تكونت عينة الدراسة من (7) مشرفين تربويين و(29) مـديراً، و (23) وكـيلاً، و(36)

معلماً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أسباب العزوف تعود للأتي: التخوف من عدم النجاح، وعدم وجود الحوافز المادية، وإلقاء المسئولية على المدرسة عند حدوث أي موقف، وسيادة الضغوط الاجتماعية والعلاقات الإنسانية، وعظم مسئولية المدير أو الوكيل مقارنة بالعاملين في المدرسة، والتكليف ببعض البرامج جعل المعلمين يفضلها على العمل بإدارة المدرسة، والانشغال الذهني في العمل الذي يستمر إلى خارج وقت الدوام، وضعف الصلاحيات الممنوحة، وضعف الموارد المادية لتسيير أمور المدرسة.

كما قام(الأغبري، 2004) بدراسة هدفت إلى معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، وطبقت الدراسة على عينة بلغت(83) متدرباً من مديري المدارس الذين تدربوا في كلية المعلمين بالإحساء، وتوصلت الدراسة إلى: أن مستوى الرضا عن الراتب والشعور بالانجاز والرضا عن تعاون المعلمين والإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي تمثل مصدراً كبيراً للرضا لدى المديرين، وتبين كذلك أن مستوى الرضا عن الفرص المتاحة للنمو المهني والترقي الوظيفي كان بدرجة منخفضة، كما تبين أن مستوى الرضا يرتفع بارتفاع السن، وبالنسبة للمرحلة التعليمية فكان مديري المدارس الابتدائية أكثر رضا وظيفياً.

أما (الشراري ،2004) قام بدراسة هدفت التعرف على المعوقات الإدارية والفنية التي تواجه مديري المدارس ووكلائهم في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، وقد شملت الدراسة مجتمعاً تكون من جميع مديري ووكلاء المدارس الثانوية (الذكور) ومساعديهم في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية وبلغ عددهم (90) مديراً ووكيلاً في (45) مدرسة. وقد تكونت عينة الدراسة من (61) مديراً ووكيلاً. وقد اشتملت الدراسة على أربع متغيرات مستقلة هي (الخبرة في الإدارة المدرسية ولها ثلاث مستويات، الوظيفة ولها مستويان ، العمر وله مستويان، المؤهل العلمي وله ثلاث مستويات). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أهم المعوقات الادارية والفنية التي تواجه مديري المدارس الثانوية ومساعديهم كانت فيما يتعلق بالإدارات التربوية العليا، والمجتمع المحلي، وأولياء أمور الطلبة، والمنهاج والكتب المدرسية، والإشراف التربوي.

كما أجرى(رزق الله ،2000) دراسة هدفت إلى التعرف على أسباب عزوف المعلمين المتميزين عن الإدارة المدرسية ، والأسباب التي تجعل بعض القائمين علـى الإدارة المدرسية يتسربون منها إلى غيرها، ومن أجل ذلك تم إجراء استطلاع شـفوي طبق على (20) معلماً، و(15) مديراً وبعض مديري المدارس في عدة لقاءات غير رسمية تم من خلالها التعرف على آرائهم في الإجابة عن أسئلة الدراسـة، وتوصـلت نتائج الدراسة إلى أن أهم المعوقات والأسباب هي كما يلي: أن العمل فـي مجـال الإدارة المدرسية هو عمل جديد يتطلب من المعلم جهداً إضافياً وإعداداً مسبقاً، ليستطيع القيام بهذا العمل على الوجه المطلوب بعيداً عن المحاكاة والتقليد، كما أن المسؤوليات الملقاة على عاتق مدير المدرسة كبيرة لا يستطيع تحملها إلا من كانت ظروفه النفـسية والجسمية والصحية والاقتصادية والعائلية مناسبة، وأن العمـل فـي مجـال الإدارة المدرسية يفتقر إلى مزيد من الحوافز المادية التي تتفق وعظم مسؤولياته وتعدد مهامه، كما أن العمل في مجال الإدارة المدرسية صعباً واختيارياً في الوقت نفسه، فإن الأفضل أن يختار الشخص العمل الأكثر سهولة ويسراً، وإن من يعمـل فـي مجـال الإدارة المدرسية معرض للانتقاد والمسائلة أكثر من غيره في حالة وجود أي هفوة في عمـل المدرسة مهما بذل من جهود مضنية، وإن صلاحيات مدير المدرسة محدودة جداً على الرغم من أهمية دوره في المدرسة، وإن محدودية الإمكانات في بعـض المـدارس لا تشجع على العمل في مجال إدارتها كموقع المدرسة ونوعية مبناها، واشـتراكها مـع مراحل أخرى.

وفي دراسة قام بها(المعمري ،1998) هدفت إلى تحديـد المـشكلات التـي يواجهها مديرو إدارات المدارس ومساعدوهم وعلاقتها ببعض المتغيرات في سلطنة عمان، وتكونت عينة من (95) مديرا و(36) مـساعدا، وقـد توصـلت نتـائج الدراسة إلى أن أبرز المشكلات التي تواجه مديروا المدارس العمانية ومساعديهم في إدارات المدارس هي: المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمـع واهـم المشكلات شيوعا، قلة اهتمام اولياء الامور بأبنائهم الطلبة، والاعتقاد ان المدرسـة هي الجهة الوحيدة المسؤولة عن تربية الطلبة وتدني المـستوى التعليمـي لـبعض الطلبة، والمشكلات المتعلقة بالمصادر الماليـة والمرافـق والتجهيـزات، وأبـرز

المشكلات هي: عدم كفاية الاعتمادات الماليـة المخصـصة لكـل مدرسـة، قلـة الاعتمادات المالية المخصصة لصيانة المدرسة ونقص الكادر الاداري، وعدم كفاية المخصصات المتعلقة بالنشاطات المدرسية، وتداخل مرحلتين في المدرسة الواحدة، والمشكلات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية هي: اجراء حركة تنقلات المعلمين دون اخذ راي المدرسة، قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة مقابـل مسؤولياته، غلبة الطابع الروتيني عند انجاز المعاملات الادارية، وهناك مـشكلات اخرى تتعلق بالمناهج وبالكتب المدرسية وبالمعلمين والطلبة.

أما دراسة (محمود، 1996) فقد هدفت إلى التعرف علـى الـصعوبات التـي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية وذلك من وجهة نظرهم فـي محافظة الخليل، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمـع الدراسـة والبـالغ عددهم (173) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة وجـود صـعوبات تواجـه مديري ومديرات المدارس كافة، وأكثرها تلك التي مصدرها الـسلطات التعليميـة العليا، ثم الصعوبات المتعلقة بالأبنية والتجهيزات المدرسية، ثم الصعوبات المتعلقة بأولياء أمور الطلبة، ثم الصعوبات المتعلقة بالهيئة التدريسية، وأقل الصعوبات كانت تلك المتعلقة بالطلبة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق في درجات الصعوبات التي تواجه مديري ومديرات المدارس تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، حيث كـان الذكور اكثر قدرة على مواجهة الصعوبات، وللمؤهل العلمي، حيـث كـان حملـة البكالوريوس أقل مواجهة للصعوبات، ولسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية حيـث كان ذوي الخبرة(10سنوات فأكثر أقل مواجهة للصعوبات.

وأجرى (الدسيماني ،1995) دراسة هدفت للتعرف على المهام التي يقوم بهـا وكلاء المدارس في الواقع ومدى تمشيها مع اللائحة ومعرفة طرق إعداد وتأهيل وكلاء المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية، وشملت عينة الدراسة عـدداً مـن وكلاء المدارس الابتدائية في مدينة الرياض يمثلون نسبة 60 % من المجتمع الأصـلي للدراسة وهو جميع وكلاء المـدارس الابتدائيـة الحكوميـة فـي مدينـة الريـاض وعددهم(348) وكيلاً، وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: يقـوم وكيـل المدرسة الابتدائية بعدة مهام في مقدمتها المهام الإنسانية ثم المهام الإدارية والكتابيـة

وأعمال الرقابة والإشراف أما المهام الفنية فإنها تأتي بدرجة متأخرة وضعيفة، وجاءت معظم المهام الفنية في مقدمة المهام التي يرى الوكلاء أنهم لا يقومون بها ويـرون أن القيام بها يتراوح بين مهم جدا ومهم ومتوسط الأهمية، كما أن وكيل المدرسة الابتدائية يختار من بين أعضاء الهيئة التدريسية بموجب توفر شروط زمنية ونوعية معينة دون أن يكون هناك إعدادا خاصا للوكيل يسبق عملية ترشيحه للعمل كوكيل مدرسة ابتدائية.

كما أجرى (عابد، 1995) دراسة هدفت إلى تحديد الدور التوجيهي الذي يقوم به كلٍ من موجه (مشرف) الإدارة المدرسية ومدير المدرسة في تأهيل الوكيـل مـديرا للمستقبل بالإضافة إلى تحديد المعايير التي يتم بموجبهـا اختيـار مـديري ووكـلاء المدارس في منطقة مكة المكرمة، وتكونت عينة الدراسة من مديري مدارس ووكلاء مدارس و مشرفي الإدارة المدرسية كالتالي: (180) مدير، و(180) وكيلاً، و (18) موجهاً (مشرفًا في قسم الإدارة المدرسية) بالمنطقة الغربية (مكة المكرمة، جـدة، الطائف)، وكانت أهم النتائج ما يلي:

1- أن هناك نسبة عالية من مديري ووكلاء المدارس قد تم اختيارهم طبقًا للمعـايير والشروط التي وضعتها وزارة المعارف لمن يرشح للعمل الإداري.
2- ضعف دور ومساهمة موجه (مشرف) الإدارة المدرسية فـي تأهيـل الوكيـل ليصبح مديرا للمستقبل.
3- أن دور ومساهمة مدير المدرسة في تأهيل الوكيل مديرا للمستقبل كـان كبيـرا وبفعالية عالية.

وأجرى (اللواتي، 1992) دراسة هدفت إلى الكشف عـن المـشكلات التـي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية في سلطنة عُمان، وقد تكونت عينة الدراسة من (156) مديراً للمرحلة الإبتدائية، وقد توصلت الدراسة إلـى أن أكثـر المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية في سلطنة عُمـان تأتي من مشكلات مصادرها الأبنية والمرافق المدرسية، تليها بالترتيـب مـشكلات مصدرها التلاميذ وأولياء الأمور ومشكلات مصادرها موجهو وإداريـو المنـاطق التعليمية ومشكلات مصادرها مديرو المدراس والهيئة التدريسية. أما أكثر المشكلات حدة فهي قلة وجود مكيفات هواء في الغرف الصفية وافتقار المكتبة المدرسية لمعظم

الكتب الحديثة وقلة توافر الحوافز المادية للمعلمين البارزين في العمل وتفشي الأمية بين أولياء الأمور وقلة متابعة أولياء الأمور لأبنائهم والاستفسار عنهم واستخدام المدرسة لفترتين وقلة المرافق المناسبة للأنشطة المدرسية وضعف التعاون بين البيت والمدرسة وكثرة عدد التلاميذ في الفصل الواحد وكثرة الحصص للمعلمين وقلة الحوافز المعنوية للمعلمين والمعلمات وعدم وجود سكرتير في المدرسة وكثرة الأعمال المكتبية للمدير وتأخر وصول بعض الكتب في بداية العام الدراسي وعدم وجود مساعد للمدير والتأخر في سد الشواغر في بداية العام الدراسي وقلة توافر المعلمين المختصين في الأنشطة الفنية.

كما قام (المدحجي، 1991) دراسة هدفت إلى الكشف عن المشكلات التي تعيق إدارة المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية، وذلك من خلال عينة بلغت (200) فرداً موزعين على فئتين هما: (40) مديراً ومديرة و (160) معلماً ومعلمة وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن أكثر مصادر المشكلات الإدارية هي في مجال المناهج والكتب المدرسية ومجال الأعمال الإدارية التنفيذية للمصادر البشرية والمادية ومجال المدرسة والمجتمع المحلي ومجال الطلبة ومجال المدرسين.

وكان ترتيب مصادر المشكلات حسب الأهمية: المناهج والكتب والأعمال الإدارية والتنفيذية والمدرسة والمجتمع المحلي والطلبة والمدرسين. وقد كانت أكثر المشكلات الإدارية التي تعيق إدارة المدرسة الثانوية هي قلة استخدام الحوافز المادية والمعنوية لزيادة إنتاجية المدرسين وازدحام الصفوف الدراسية بالطلبة والنقص في تكنولوجيا التعليم والأدوات والأجهزة ، وانخفاض الروح المعنوية لدى المدرسين بسبب انخفاض الراتب ولأسباب أخرى كذلك عدم تلبية المسؤولين لمطالب المدرسة من أدوات وأجهزة وغيرها بالإضافة إلى عدم وجود فلسفة تربوية محددة.

دراسات تناولت متغيرات الدراسة باللغة الأنجليزية :

أجرى كريمر وهاني (Kremer & Faraj, 2002) دراسة هدفت الى فحص الإحتراق النفسي لدى مديري المدارس العربية والعلاقات الإجتماعية مع المدرسين باسرائيل، وطبقت الدراسة على عينة تكونت من (88) مدير مدرسة و(517) معلما من مدارسهم، وتوصلت الدراسة الى أن هناك مستوى منخفض من الإحتراق النفسي

لدى عينة الدراسة، وووجود إرتباط سالب بين الإحتراق والعوامل الإيجابية للعلاقات الإجتماعية.

وأجرى ويلز وأخرون (Wells & Others,1999) دراسة هدفت إلى المقارنة بين مهام مديري المدارس ومساعديهم (حديثي التخرج) في ولايـة كنتـاكي فـي الولايات المتحدة الأمريكية. تكونت عينة الدراسة من (23) مدير، و(36) مـديرة، و(46) مساعد مدير، و(29) مساعدة، وقد أظهرت نتائج الدراسة إن هناك تـشابه بشكل عام بين مهام مدير ي المدارس ومساعديهم في مختلف مراحل التعلـيم العـام، وليس هناك اختلافات جذرية بين مهام مساعدي المدارس (الإناث والذكور) باختلاف المرحلة ما عدا في المرحلة الابتدائية، وإن هناك اختلاف بين مهام مديري المـدارس ومساعديهم متعلق بحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم ، فمديري المدارس أكثر حجـم وتحمل للمسؤولية من مساعديهم وذلك في مختلف مراحل التعليم العام.

وقامت مكلوغلان (Mclaughline, 1999) بدراسة هدفت إلى تحديد تصورات مديري المدارس الثانوية في ولاية تكساس الأمريكية حول الضغوط الوظيفية وآليات التعامل معها عندي مديري المدارس الثانوية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المادرس يعانون من ضغوط مرتفعة في مجال ادارة الأفراد أكثر من إدارة الأشياء، كما أظهر مديرو المدارس تفاعلاً مع الآخرين وانخرطـوا فـي دورات اسـتراحة طبيعية أو عقلية لتخفيض الأوضاع الـضاغطة، إلا أن أحـداً مـنهم لـم يمـارس استراتيجيات التعامل مع الضغوط بفاعلية.

وأجرى جريت وجريشي (Garrett& Meachie, 1998) دراسة هدفت إلـى بيان دور مساعدي مديري في كيفية الاستعداد لتولي المهام القيادية المدارس في شيفيلد في بريطانيا، كما هدفت لوصف السياق القومي للتعليم الابتدائي في إنجلترا ويلز، وبيان مدى فهم مديري المدارس ونوابهم للنظريات التربوية في المملكة المتحدة، حيث أجريت الدراسة على مستوى المدينـة ، وتمثلـت أدواتهـا فـي: المقـابلات والاسـتفتاءات والمناقشات، وقد أظهرت نتائج الدراسة عن أن هناك نقصاً في وضـوح دور المـدير المساعد، فعلى الرغم من أهمية هذا الدور إلا أنه يتم ضبطه من قبل مـدير المدرسـة بشكل فردي، حيث أن دوره يعتمد على كمية الوقت المتاحة للمدير المـساعد لتـولي

المسئوليات، كما أظهرت الدراسة الحاجة الماسة لضرورة تعريف واضح لمهام المدير المساعد في الحياة المدرسية، وأن المديرين بحاجة إلى برنامج تدريبي ، لمساعدتهم على النمو وتفهم دور المدير المساعد، لتحقيق مزيد من النمو المهني لهم.

اما الدراسة التي قامت بها أوسترمان (Osterman, 1993)، فقد هدفت إلى تحديد مشكلات الممارسة الإدارية من وجهة نظر المديرين في الولايات المتحدة الأمريكية ، وتكونت عينة الدراسة من (40) مدرسة حكومية في المناطق الريفية، وقامت الباحثة بإجراء مسح لهذه المدارس للتعرف على المشكلات التي تواجه مديريها، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مديري هذه المدارس يعانون من التوتر والاحباط وعدم الانتماء والشعور بالغربية، كما أظهرت الدراسة وجود فجوه متزايدة بين ثقافة المدرسة والمجتمع، وأن طلاب هذه المدارس يفشلون غالباً في تحقيق توقعات معلميهم ومديري المدارس.

وهدفت دراسة برنز (Bernes, 1990) إلى البحث في المعوقات والمعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تنفيذ برامجها بولاية واشنطن، وقد شملت عينة الدراسة ست إدارات تعليمية، تم اختيارها على أساس مشاركتها السابقة في تنفيذ برامج الإدارة المدرسية. وقد أوضحت النتائج أن هناك عوائق عامة توجد أمام تنفيذ البرامج المدرسية، ومن هذه المعوقات :

1. معوقات الميزانية .
2. قلة التدريب .
3. عدم كفاية نظام التقييم .
4. عدم الاهتمام والمشاركة من جانب المجتمع .
5. قلة الوقت المتاح أمام المدرس للتخطيط .
6. وعدم كفاية الالتزام بمفهوم الإدارة المدرسية من جانب إدارة التعليم.

كما أجرى هايت (Highett, 1990)، دراسة هدفت إلى بحث واستقصاء بعض المعوقات التي تعيق وتحد من فاعلية المدرسة في إحدى مناطق جنوب استراليا، وقد تكونت عينة الدراسة من (32) من أولياء الأمور، و(13) مدير مدرسة، و(8) من

المهتمين بأمور التعليم، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن أهم المعوقات التي تعيق وتحد من فاعلية المدرسة تمثل في:

1. قلة مصادر التمويل لأنشطة وبرامج المدرسة.
2. عدم التعاون من قبل المعلمين في النهوض بمستوى الدراسة.
3. عدم كفاية المساندة من قبل المهتمين بشؤون التعليم.
4. عدم اهتمام أولياء الأمور وتشجيع أبنائهم.
5. التدخل الزائد من قبل بعض الآباء وأولياء الأمور في شؤون المدرسة، مما يعيق من فاعليتها.

وقام هاتش ياب (Hatch-Yap, 1989) بدراسة هدفت إلى معرفـة دور مـدير المدرسة ومهامه ودرجة صعوبتها كما يتصورها المديرون أنفسهم، وأظهرت نتائج الدراسة أن الممارسات الكتابية والأعمال الإدارية الروتينية تشكل عبئاً على مديري المدارس وذلك على حساب الممارسات التطويرية للبرامج التعليمية.

كما أجرى أندرسون (Anderson, 1986) دراسة في ولاية آلاسكا في الولايات المتحدة الأمريكية بهدف تقويم الأداء الإداري لمديري مديريات التربية في المناطق الريفية في الولاية، وتحديد الصعوبات التي تواجه الخدمات التربوية في تلك المناطق من وجهة نظر موظفي مديريات التربية ومديري المدارس بهذه المناطق، وتمثلـت أبرز النتائج التي توصلت إليها نتائج الدراسة في عدم وجود نظام للاتصال الفعـال بين مديريات التربية فيما بينها وبين مكاتب التربية والمدارس في المناطق الريفيـة، كما أن مديريات التربية تعاني من نقص في الخدمات العامة، الموارد، كما أن غياب عملية التطوير الإداري لهذه المناطق يعد من الصعوبات الحقيقية التي تعاني منهـا مديريات التربية، وقد اتفق الجميع في تصورهم للعصوبات إلا أنهم اختلفـوا حـول تحديد الأولويات.

وأجرى ألفو وكولا داراسي (Alvu and ColaDanci, 1985) دراسة هدفت إلى تحديد المشكلات والصعوبات التي تواجه مديري المدارس المستجدين فـي ولايـة مونتانا في الولايات المتحدة الأمريكية، وقام الباحثان بتوزيع اسـتبانة علـى (69) مدير مدرسة في الولاية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى مجموعة من المجالات التـي

يواجه فيها المدراء الصعوبات والمعوقات وهي صعوبات في عمل الإدارة المدرسية منها المنهاج، والتعليمات، والعلاقات الشخصية المهنية، وكثرة الأعمال الروتينيـة، وعدم تفرغ المديرين للأعمال الفنية والإشرافية.

كما أجرى بلود وميلر (Blood and Miller, 1980) دراسات هدفت إلى تحديـد العوامل المؤثرة على الإدارة المدرسية في ولاية نيو مكسيكو، وقد توصلت نتـائج الدراسة إلى مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى الاحتراق النفسي للمديرين، وبالتالي مشكلات تواجهها إدارة المدرسة، وأهمها تزايد أعداد الطلاب بشكل كبير مما يؤدي إلى إكتظاظ الصفوف والمدرسة، وفي المقابل لم يزدد عدد المدارس بنفس النسبة .كمـا أن المعلمين أصبحوا أكثر تأهيلاً وميلاً نحو التخصص، وبالتـالي لا يقبلـون النـصائح والتوجيهات من المديرين .و المنهاج الدارسي أصبح أكثر صعوبة، ومركزية مكاتـب التربية و الجهات المشرفة على المدرسة صعبت على مدير المدرسة تلقي التعليمـات بصورة مستمرة.

وأجرى براون (Brown, 1979) دراسة هدفت غلى استقـصاء المهـام التـي يمارسها مدير المدرسة للتخفيف من حجم المهام الإدارية وترتيبها ومعرفة اتجاهات المعلمين نحو هذه الأعمال الإدارية وأيهما تلاقي تركيزاً أكثر في عمل المدير. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المهام الأكثر اهتماماً من قبل المدير هي: تطوير التعلـيم والمنهاج والإشراف على الطلبة والعلاقة بين المجتمع والمدرسـة. أمـا الـشؤون الإدارية والمالية فهي أقل المهام التي تواجه المديرين صعوبة في انجازها.

وقام روبرت (Lott, 1978) بدراسة هدفت إلى التعرف على ما يواجه مديري المدارس الثانوية بولايتي برمنجهام وآلاباما من مشكلات تم تـصنيفها فـي سـبعة مجالات هي: المناهج الدراسة، الطلاب، أولياء الأمور، العلاقة مع المجتمع، العلاقة مع البيئة المحيطة، التسهيلات المدرسية، الموظفون الإداريون بالمدرسة، واعتمدت الدراسة في جميع المعلومات على الزيارات والمقابلات الشخصية التي أجريت مـع (13) مدير مدرسة ثانوية في بعض المدن الداخلية، وقد توصلت نتائج الدراسـة أن مدير المدرسة يواجه العديد من المشكلات في المجالات المـذكورة، وأن اختلفـت طبيعتها ودرجة المعاناة منها من مجال إلى آخر، وإن معظم وقت مـدير المدرسـة

يستغرق في عمليات روتينية كضبط النظام وحل مشكلات التلاميذ، والمعلمين ومقابلات أولياء الأمور، أما المشكلات التي تعاني منها المدرسة بدرجة كبيرة، فتتمثل في ضعف التحصيل الدراسي للطلاب في العلوم والرياضيات واللغة، وإدمان بعض الطلاب للمخدرات وترويجها، وضعف العلاقات الأسرية للكثير من الطلاب يخلق الكثير من المشكلات التي تمثل تحديات لمدير المدرسة.

كما قام ويسلي (Wesley, 1972) بدراسة هدفت إلى تحديد المشكلات الإدارية التي يواجهها مديرو المدارس في عملهم الإداري كما يراها المديرون أنفسهم في ولاية آلاباما الأمريكية، حيث صنفت المشكلات في عدة مجالات هي: مجالات التعليم، وهيئة التعليم في المدرسة، حجم المدرسة، والتمويل، والعلاقات مع المجتمع المحلي. وكانت متغيرات الدراسة نوعية المدارس (ريفية أو في المدن) حجم المدرسة، وطرق اختيار المديرين. وأظهرت النتائج أن أكثر المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس في عملهم تأتي من مجال التعليم والهيئة التدريسية وفي المدارس التي تضم أكثر من 2500 طالب تزداد المشكلات خاصة مع المعلمين والطلاب وتكون المشكلات أكثر شدة في المدارس الريفية فيما يتعلق بالتمويل والمجتمع المحلي.

التعقيب على الدراسات السابقة :

1. ركزت الدراسات السابقة على عمل مدير ووكيل المدرسة (المساعد) من حيث: عزوف وكلاء المدارس عن تسلم الإدارة المدرسة، والمشكلات التي تواجه مساعدي مديري المدارس في عملهم، والمقارنة بين مهام مديري المدارس ومساعديهم، وتوضيح الدور الذي يقوم به المساعد في المدرسة.
2. تشابهت دراسة (السلمي والغامدي، 2009) مع دراسة (السيف، 2007) ومع (رزق الله، 2000) في النتائج التي توصلت إليها والمتعلقة بالعزوف عن العمل في وظيفة وكيل مدرسة أو في الوظائف القيادية في المدرسة.
3. تشابهت كل من دراسة (الشراري، 2004) ودراسة (المعمري،1998) ودراسة (محمود، 1996) ودراسة (اللواتي، 1992) ودراسة (المدحجي، 1991) ودراسة (خليل وغزال،1989) ودراسة (المنيع، 1988) ودراسة

(ديراني، 1987) و (، 1980) في تحديد الصعوبات والمشكلات التي توجه مديري ومديرات المدراس.

4. تشابهت كل من دراسة (الدسيماني، 1994) ودراسة (عابـد، 1995) فـي تحديد العلاقة بين مدير المدرسة ووكيل المدرسة والمهام التي يقوم بها وكيل المدرسة وتوزيع المهام بين المدير والوكيل في المدرسة.
5. تشابهت دراسة ويلز وأخرين (Wells & Others,1999) مع دراسة جريـت وجريشي (Garrett& Geachie, 1998) ودراسة هاتش يـاب (Hatch-Yap, 1989) ودراسة براون (Brown, 1979) ودراسة ويـسلي (Wesley, 1972) في تحديد مهام كل من مدير المدرسة ومساعده.
6. تشابهت معظم الدراسات السابقة في الآتي:

أ- المنهجية.

ب- العينة.

ج- النتائج.

ومن المتوقع أن تستفيد هذه الدراسة من الدراسات السابقة في:

أ- المنهجية والتصميم المستخدم فيها.

ب- عرض الأدب النظري والدراسات السابقة.

ج- تطوير أداة الدراسة.

د- ربط نتائج هذه الدراسة مع الدراسـات الـسابقة مـن حيـث التـشابه والاختلاف.

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث تناولها لأسباب عـزوف وكلاء ووكيلات المدارس الحكومية في منطقة تبـوك التعليميـة عـن تـسلم إدارة المدرسة من وجهة نظرهم، حيث أنها من الدراسات القليلة التي تجرى في المملكة- حسب علم الباحثة- والتي تتناول عزوف الوكلاء والوكيلات عن إدارة المدرسة.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة، وعينتها، والأداة المستخدمة في الدراسة في جمع البيانات وكيفية بنائها وصدقها وثباتها وإجراءات تطبيقها، في ضوء متغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمرحلة التعليمية)، وكذلك وصفاً للمعالجات الإحصائية التي تم إتباعها للإجابة عن أسئلة الدراسة.

1.3 منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لمناسبته لأغراض الدراسة، وذلك عن طريق الاستبانة التي أعدت لقياس المتغيرات التابعة لوجهة نظر الوكلاء والوكيلات في أسباب عزوفهم عن أدارة المدرسة، وقياس المتغيرات المستقلة وهي النوع الاجتماعي والخبرة في العمل والمرحلة التعليمية والمؤهل العلمي.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع وكلاء ووكيلات المدارس الحكومية (الابتدائية والمتوسطة والثانوية) في منطقة تبوك التعليمية بالمملكة العربية السعودية للعام الدراسي (2010-2011م) والبالغ عددهم (465) وكيلاً ووكيلة، حسب إحصائيات الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك التعليمية. ويبين الجدول(1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة على المرحلة التعليمية والنوع الاجتماعي:

جدول (1)

توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب المرحلة التعليمة والنوع الاجتماعي

المرحلة	النوع الاجتماعي		المجموع
	ذكر	أنثى	
الابتدائية	130	118	248
المتوسطة	54	67	121
الثانوية	50	46	96
المجموع	234	231	465

يتبين من الجدول(1) أن مجتمع الدراسة يتألف من (465) وكيل ووكيلة مدرسة، منهم (234) وكيلاً و(231) وكيلة.

3.3 عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة على (420) وكيلاً ووكيلة في المراحل الدراسية (الابتدائية، والمتوسطة، الثانوية) شكلت نسبة الذكور (50.2%) ونسبة الإناث (49.8%)، بعد أن تم حذف (15) استمارة لعدم اكتمال المعلومات التي بها، و(30) استمارة استخدمت لعينة الثبات.

وقد توزع أفراد عينة الدراسة في ضوء متغيرات الدراسة كما هو موضح في الجدول رقم (2):

جدول(2)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة

المتغير	فئة المتغير	العدد	النسبة %
النوع الاجتماعي	ذكر	211	%50.2
	أنثى	209	%49.8
المؤهل العلمي	بكالوريوس	394	%93.8
	ماجستير	26	%6.2
الخبرة	اقل من 5 سنوات	87	%20.7
	5- 10 سنوات	108	%25.7
	10 سنوات فأكثر	225	%53.6
المرحلة الدراسية	ابتدائي	211	%50.2
	متوسط	116	%27.6
	ثانوي	93	%22.1
المجموع		420	%100

4.3 العينة الاستطلاعية:

إن من أهداف إجراء الدارسة الاستطلاعية التأكد من وضوح فقرات أداة الدراسة للمفحوصين، فقد تم اختيار عينة استطلاعية تكونت من (30) وكيلاً ووكيلة

ينتمون للمراحل التعليمية التي شملتها الدراسة، وتم استثناؤها من العينـة الرئيـسية للدراسة، واستخدمت هذه العينة من أجل التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة.

5.3 أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطوير أداة دراسة للتعرف على أسباب عزوف وكلاء ووكيلات المدارس الحكومية عن إدارة المدرسة من وجهة نظرهم من خلال القيام بالخطوات الآتية:

أ. مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بأسباب عزوف وكـلاء المدارس عن إدارات المدارس مثل دراسـة(الـسلمي والغامـدي، 2009) ودراسة(الشراري، 2004) ودراسة(السيف، 2007) .

1. الإطلاع على المسؤوليات والمهام والواجبات المحددة لمدير المدرسة من قبل وزارة التربية والتعليم
2. تحديد مجالات الأداة .
3. صياغة فقرات الأداة.
4. تطوير الأداة بصورتها الأولية وتعديل عباراتها وفقاً لآراء المحكمين.
5. تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية من (30) وكيل ووكيلة من أجل التحقق من صدقها وثباتها.
6. الوصول إلى أداة الدراسة بصورتها النهائية والتي اشـتملت علـى (21) فقرة تتطلب الاستجابة عليها حسب مقيـاس ليكـرت (Likert) توزعـت الفقرات على ثلاث مجالات كالتالي:
   1- المجال الأول : المجال التنظيمي وخصص له (8) فقرات.
   2- لمجال الثاني : المجال الإداري وخصص له (9) فقرات.
   3- المجال الثالث : المجال الشخصي وخصص له (4) فقرات.

دلالات الصدق والثبات لأداة الدراسة

صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق الأداة، تم استخدام طريقة صدق المحتوى (المحكمين)، وذلك بعرض أداة الدراسة (أنظر الملحق د) على (10) من المحكمـين من المختـصين فـي الجامعات الأردنية والسعودية، وتم عرض الأداة بصورتها الأولية والمكونـة مـن (25) فقرة(أنظر الملحق رقم أ)، لتحديد مدى قياس الفقرات للسمة موضوع القياس، وملائمتها لقياس الأبعاد التي وضعت من أجلها، بالإضـافة إلـى تحديـد ملائمـة الصياغة اللغوية للفقرات، واعتمد معيار (80%) نسبة الاتفاق بين المحكمين للابقاء على الفقرة، وفي ضوء هذا المعيار جرى تعديل بعض الفقرات لتخرج أداة الدراسة بصورتها النهائية، فتم حذف (5) فقرات، وأصبحت الأداة مكونة مـن(21) فقـرة (أنظر الملحق رقم ب).

ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات الاختبار من خلال استخلاص مؤشرات الثبات بطـريقتين هما:

أولاً: طريقة الاتساق الداخلي: تم تطبيق أداة الدراسة على عينة مكونة مـن (30) وكيل ووكيلة من مختلف المراحل التعليمية شملتها الدراسة، ثم اسـتخدمت معادلـة كرونباخ ألفا لحساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبلغ معامل الثبات للأداة ككل (0.92) والجدول(3) يبين معاملات ثبات كرونباخ ألفا للمجالات وللأداة ككل.

ثانياً: **طريقة الاختبار وإعادة الاختبار**(Test Retest): تم تطبيق أداة الدراسة مـرتين على عينة مكونة من(30) وكيل ووكيلة بفارق زمني أسبوعين، وتم حساب معامـل الارتباط بين أدائهم علـى التطبيقـين، وبلغـت قيمـه معامـل الارتبـاط (0.82) والجدول(3) يبين معاملات ثبات الإعادة للمجالات وللأداة ككل.

جدول(3)

معاملات ثبات كرونباخ ألفا وثبات الإعادة لأداة الدراسة

المجال	كرونباخ ألفا	الاختبار وإعادة الاختبار
المجال التنظيمي	0.88	0.80
المجال الإداري	0.90	0.85
المجال الشخصي	0.81	0.77
الكلي	0.92	0.82

يتبين من الجدول(3) أن اداة الدراسة تتمتع بمؤشرات ثبات مرتفعة ومناسبة.

6.3 متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

1. المتغيرات المستقلة:

أ- النوع الاجتماعي وله فئتان: (ذكر، أنثى).

ب- المؤهل العلمي وله فئتان: (بكالوريوس، ماجستير).

ج- الخبرة في العمل ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوت)، (من 5-10 سنوات)، (10 سنوات فأكثر).

د- المرحلة التعليمية ولها ثلاثة مستويات: (ابتدائية، متوسطة، ثانوية).

2. المتغيرات التابعة:

وجهة نظر الوكلاء والوكيلات في أسباب عزوفهم عن أدارة المدرسة.

7.3 المعالجات الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية للإجابة عن أسئلة الدراسة حيث تم استخدام التالي:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent T-test).
3. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتناول هذا الفصل عرضا لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة والمتعلقة بالتعرف إلى الأسباب التنظيمية والاجتماعية والشخصية لعزوف وكلاء ووكيلات المدارس في منطقة تبوك التعليمية في المملكة العربية السعودية عن إدارة المدرسة من وجهة نظرهم، إلى جانب التعرف الى الاختلاف في الأسباب التنظيمية والاجتماعية والشخصية لعزوف وكلاء ووكيلات المدارس في منطقة تبوك التعليمية في المملكة العربية السعودية عن إدارة المدرسة من وجهة نظره تبعاً لمتغيرات النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، والخبرة، والمرحلة التعليمية. ومناقشة هذه النتائج في ضوء الادب النظري والدراسات السابقة، والتوصيات المناسبة.

1.4 عرض النتائج

للإجابة عن السؤال الأول:

ما الأسباب التنظيمية والإدارية والشخصية لعزوف وكلاء ووكيلات المدارس في منطقة تبوك التعليمية في المملكة العربية السعودية عن إدارة المدرسة من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المقياس ككل وعلى فقرات كل مجال من المجالات الثلاثة (التنظيمي، والإداري، والشخصي) وتحديد مستوى كل فقرة من الفقرات بالاعتماد على المعيار التالي:

1. اقل من (2.33) منخفض.
2. أكثر من(2.33) وحتى (3.66) متوسط.
3. 3.67 فأكثر مرتفع

والجداول رقم (4) و(5) و(6) و(7) تبين الأسباب التنظيمية والإدارية والشخصية لعزوف وكلاء ووكيلات المدارس في منطقة تبوك التعليمية في المملكة العربية السعودية عن إدارة المدرسة من وجهة نظرهم.

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات إفراد العينة على مجالات الأداة والمجال الكلي

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر	الترتيب
المجال التنظيمي	3.52	.72	متوسطة	1
المجال الإداري	3.25	.91	متوسطة	2
المجال الشخصي	3.22	.84	متوسطة	3
الكلي	3.37	1.26	متوسطة	

يتبين من الجدول(4) أن المتوسط الكلي لأسباب عـزوف وكـلاء ووكـيلات المدارس في منطقة تبوك التعليمية في المملكة العربية السعودية عن إدارة المدرسة من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.37) وانحـراف معياري(1.26)، كما جات جميع الاسباب بدرجة متوسطة، وقد حل المجال التنظيمي في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (3.52) وانحراف معياري(0.72)، وتلاه في المرتبـة الثانيـة المجـال الإداري بمتوسـط حـسابي بلـغ (3.25) وانحـراف معياري(0.91)، في حين حل المجال الشخصي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.22) وانحراف معياري(0.84).

أولاً: المجال التنظيمي:- ولتحديد اسباب الفروق في المجال التنظيمي تـم حـساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المجـال الشخصي والجدول(5) يبين ذلك:

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات إفراد العينة على فقرات المجال التنظيمي

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التوفر	الترتيب
11	قلة البرامج التدريبية لإعداد المديرين	4.05	1.20	مرتفعة	1
2	ضعف المميزات أو الحـوافز التـشجيعية لمدير المدرسة	3.99	1.22	مرتفعة	2
3	ضعف الصلاحيات الكافية التـي تجعـل مدير المدرسة يمارس عمله بايجابية أكثر	4.00	1.18	مرتفعة	3
7	محدودية الإمكانات في بعض المدارس لا تشجع على العمل في مجال إداراتها	3.95	1.12	مرتفعة	4
4	ضعف الإعداد المسبق للعمل في مجـال الإدارة المدرسية.	3.65	1.18	متوسطة	5
5	ضعف الحوافز المادية المقدمـة لمـدير المدرسة	3.28	1.52	متوسطة	6
9	ارتباط مدير المدرسة بالـدوام الـصيفي يضيف عبئا جديدا إلى مسؤولياته.	2.70	1.49	متوسطة	7
12	لا تتناسب المهام الملقاة على عاتق مـدير المدرسة مع الراتب الشهري له.	2.57	1.37	متوسطة	8
	الكلي	3.52	0.72	متوسطة	

يظهر من خلال الجدول (5) أن المتوسطات الحـسابية تراوحـت مـابين (2.57- 4.05) وان اعلى متوسط حسابي كان للفقـرة رقـم (11) والتـي كـان متوسطها الحسابي (4.05) بانحراف معياري (1.20)، والتي تنص على " قلة البرامج التدريبية لإعداد المديرين " وقد جاءت بدرجة مرتفعة، كما أن اقل متوسط حسابي كان للفقرة رقم (12) والتي تنص على " لا تتناسب المهام الملقاة على عاتق مدير المدرسة مـع الراتب الشهري له" بمتوسط حـسابي (2.57) وإنحـراف معيـاري (1.37)، وبلـغ المتوسط الكلي للمجال التنظيمي (3.52) بإنحراف معيـاري(0.72) وقـد جـاءت بدرجة متوسطة.

ثانياً: المجال الإداري: ولتحديد اسباب الفروق في المجال الإداري تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المجـال الشخـصي والجدول(6) يبين ذلك:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المجال الإداري

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التوفر	الترتيب
1	كثرة الأعباء والمسؤوليات الملقـاة علـى عاتق مدير المدرسة	4.21	1.19	مرتفعة	1
6	كثرة مساءلة مدير المدرسة يـؤثر علـى حافزتيه للأداء	3.63	1.38	متوسطة	2
15	صعبة حضور بعض مع المعلمين للتقييم، لكثرة الإعمال الإدارية	3.44	1.42	متوسطة	3
14	حاجة المدير للتعامل مع أوليـاء الأمـور ومؤسسات المجتمع المختلفة، مـا يـشكل عبء إضافي للعمل الإداري.	3.43	1.32	متوسطة	4
8	حاجة المدير للتعامل الدائم مع الأزمـات وخصوصا الأزمات الطارئة، وهو الأمر الذي يشكل عبئا ثقيلا على المدير	3.33	1.52	متوسطة	5
16	ضعف تعاون المعلمين مع المدير الجديـد عادة.	3.09	1.43	متوسطة	6
13	كثرة الاجتماعات واللقاءات التي يتوجـب على المدير القيام بهـا بـشكل دوري أو طارئ	3.01	1.43	متوسطة	7
10	تواجد المدير لساعات طويلة في المدرسة	2.68	1.49	متوسطة	8
19	افتقاري إلى انتهاج الصرامة أحيانا، وهو الأمر الذي لا أتقنه.	2.46	1.15	متوسطة	9
	الكلي	3.25	0.91	متوسطة	

يظهر من خلال الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية تراوحت مـابين (2.46- 4.21) وان أعلى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (1) والتي كان متوسطها الحسابي (4.21) بانحراف معياري (1.19) والتي تـنص علـى " كثـرة الأعبـاء والمسؤوليات الملقاة على عاتق مدير المدرسة" وقد جاءت بدرجة مرتفعة ، كمـا أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة رقم (19) والتي تنص على " افتقاري إلـى انتهـاج الصرامة أحيانا، وهو الأمر الذي لا أتقنه."، حيث كان متوسطها الحـسابي (2.46) بانحراف معياري (1.15)، وبلغ المتوسط الكلي للمجال اللاإداري (3.25) بإنحراف معياري (0.91**)** وقد جاءت بدرجة متوسطة**.**

ثالثاً: المجال الشخصي:- ولتحديد اسباب الفروق في المجـال الشخـصي تـم حـساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المجـال الشخصي والجدول(7) يبين ذلك:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المجال الشخصي

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التوفر	الترتيب
20	كثرة طلبات المعلمين وشكواهم قد تـشكل عامل إرهاق لمدير المدرسة.	3.75	1.17	مرتفعة	1
21	صعوبة متابعة دفاتر تحـضير المعلمـين لكثرة الإعمال الإدارية.	3.40	1.35	متوسطة	2
17	تنعكس نظرة الطلبة للمدير على مقدرتـه على القيام بواجباته	2.88	1.36	متوسطة	3
18	تدريس المدير في حالـة نقـص بعـض المعلمين أو غيابهم	2.84	1.53	متوسطة	4
	الكلي	3.22	0.84	متوسطة	

يظهر من خلال الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية تراوحـت مـابين (2.84 -3.75) وان أعلى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (20) والتي تنص علـى "كثرة طلبات المعلمين وشكواهم قد تشكل عامل إرهاق لمدير المدرسة " والتي كان متوسطها الحسابي (3.75) بانحراف معياري (1.17) وقد جاءت بدرجة مرتفعـة، كما أن اقل متوسط حسابي كان للفقرة رقم (18) والتي تنص على " تدريس المـدير في حالة نقص بعض المعلمين أو غيابهم " بمتوسط حسابي بلغ (2.84) بـانحراف معياري (1.53)، وبلغ المتوسـط الكلـي للمجـال الشخـصي (3.22) بـإنحراف معياري(0.84) وقد جاءت بدرجة متوسطة.

للإجابة عن السؤال الثاني:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مـستوى الدلالـة ($0.05 \geq \alpha$) **فـي وجهة نظر الوكلاء والوكيلات لأسباب عزوفهم عن إدارة المدرسة تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة، المرحلة التعليمية)؟**

للإجابة عن هذا السؤال الثاني تم ما يلي:

أولاً: بالنسبة للنوع الاجتماعي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإجـراء اختبـار (ت) للعينات المستقلة (Independent T-test) لمعرفة دلالة الفروق فـي وجهـة نظـر الوكلاء والوكيلات لأسباب عزوفهم عن إدارة المدرسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي والجدول(8) يبين ذلك:

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق في وجهة نظر الوكلاء والوكيلات لأسباب عزوفهم عن إدارة المدرسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

المجال	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة
تنظيمي	ذكور	211	3.50	0.76	-0.758	418	0.449
	إناث	209	3.55	0.68			
إداري	ذكور	211	3.20	0.93	-1.296		0.196
	إناث	209	3.31	0.88			
شخصي	ذكور	211	3.19	0.84	-0.748		0.455
	إناث	209	3.25	0.84			
الكلي	ذكور	211	3.30	0.76	-1.140		0.255
	إناث	209	3.39	0.69			

يتضح من الجدول (8) بأن قيم الإحصائي (ت) لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية للأبعاد التنظيمي، والاداري والشخصي والدرجة الكلية، حيث كانت قيمة (ف) للمجال الكلي تساوي(0.255) وللمجالات الثلاثة(التنظيمي والاداري والشخصي) تساوي(0.449، 0.196، 0.455) على التوالي، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وجهة نظر الوكيلات والوكلاء لأسباب عزوفهم عن إدارة المدرسة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

ثانياً: بالنسبة المؤهل العلمي

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent T-test) لمعرفة دلالة الفروق في وجهة نظر الوكلاء والوكيلات لأسباب عزوفهم عن إدارة المدرسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والجدول(9) يبين ذلك:

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة لفروق في وجهة نظر الوكلاء والوكيلات لأسباب عزوفهم عن إدارة المدرسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة
تنظيمي	بكالوريوس	394	3.51	0.72	-1.485	418	0.138
	ماجستير	26	3.73	0.74			
إداري	بكالوريوس	394	3.21	0.89	-3.957		0.000
	ماجستير	26	3.92	0.95			
شخصي	بكالوريوس	394	3.19	0.83	-2.628		0.009
	ماجستير	26	3.63	0.90			
الكلي	بكالوريوس	394	3.32	0.72	-3.239		0.001
	ماجستير	26	3.79	0.81			

من الجدول رقم (9) يتضح بان قيم الإحصائي (ت) لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية للبعد التنظيمي، حيث كانت قيمة(ت) =(-1.485) ومستوى دلالتها (0.138)، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في البعد الكلي والبعدين الفرعيين (الإداري، والشخصي) تعزى للمؤهل العلمي حيث كانت قيمة(ت)= (-3.239) ومستوى دلالتها (0.001) للبعد الكلي، وللبعدين الفرعيين (الإداري، والشخصي) كانت قيمة(ت)= (-3.957، -2.628) ومستوى دلالتها (0.000، 0.009) على التوالي، وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في وجهة نظر الوكلاء والوكيلات لأسباب عزوفهم عن إدارة المدرسة يعزى إلى المؤهل العلمي، وأن الفروق تعود لصالح حملة الماجستير.

ثالثاً: بالنسبة للخبرة.

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإجراء تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، ويبين الجدول(10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهة نظر الوكلاء والوكيلات لأسباب عزوفهم عن إدارة المدرسة تبعا لمتغير الخبرة:

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهة نظر الوكلاء والوكيلات لأسباب عزوفهم عن إدارة المدرسة تبعا لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
	اقل من 5 سنوات	87	3.15	0.73
تنظيمي	5- 10 سنوات	108	3.34	0.61
	10 سنوات فأكثر	225	3.76	0.68
	اقل من 5 سنوات	87	2.80	0.96
إداري	5- 10 سنوات	108	2.98	0.85
	10 سنوات فأكثر	225	3.56	0.79
	اقل من 5 سنوات	87	2.76	0.89
شخصي	5- 10 سنوات	108	3.17	0.87
	10 سنوات فأكثر	225	3.41	0.74
	اقل من 5 سنوات	87	2.93	0.76
الكلي	5- 10 سنوات	108	3.15	0.67
	10 سنوات فأكثر	225	3.61	0.63

من الجدول رقم (10) يتضح بأن هناك فروقاً ظاهرية في المتوسطات الحسابية لوجهة نظر الوكلاء والوكيلات لأسباب عزوفهم عن إدارة المدرسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة، وللتحقق من أن هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الاحادي (One Way Anova) والجدول (11) يبين ذلك:

جدول رقم (11)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في وجهة نظر الوكلاء والوكيلات لأسباب عزوفهم عن إدارة المدرسة تبعا لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
	بين المجموعات	12.667	2	6.333		
تنظيمي	داخل المجموعات	102.647	197	.521	12.155	.000
	المجموع	115.313	199			
	بين المجموعات	13.851	2	6.925		
إداري	داخل المجموعات	135.357	197	.687	10.079	.000
	المجموع	149.208	199			
	بين المجموعات	6.004	2	3.002		
شخصي	داخل المجموعات	127.965	197	.650	4.622	.011
	المجموع	133.969	199			
	بين المجموعات	10.479	2	5.239		
الكلي	داخل المجموعات	88.671	197	.450	11.640	.000
	المجموع	99.150	199			

يتضح من الجدول رقم (11) بأن قيم الإحصائي (ف) للاختلاف في وجهة نظر الوكلاء والوكيلات لأسباب عزوفهم عن إدارة المدرسة تبعا لمتغير الخبرة بلغت (12.155، 10.079، 4.622، 11.640) وجميع هذه القيم دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). ولتحديد اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شافية للمقارنات البعدية، والجدول رقم (12) يوضح ذلك.

جدول رقم (12)

نتائج اختبار شافية للمقارنات البعدية للفروق في وجهة نظر الوكلاء والوكيلات لأسباب عزوفهم عن إدارة المدرسة تبعا لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة(أ)	الخبرة(ب)	فروق المتوسطات	الخطأ	مستوى الدلالة
التنظيمي	أقل من5سنوات	5-أقل من 10 سنوات	-.24	.16	.314
		10 سنوات فأكثر	-.62*	.14	.000
	5-أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر	-.38*	.12	.010
الإداري	أقل من5سنوات	5-أقل من 10 سنوات	-.16	.18	.683
		10 سنوات فأكثر	-.61*	.16	.001
	5-أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر	-.45*	.14	.007
الشخصي	أقل من5سنوات	5-أقل من 10 سنوات	-.180	.18	.598
		10 سنوات فأكثر	-.43*	.15	.020
	5-أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر	-.25	.14	.189
الكلي	أقل من5سنوات	5-أقل من 10 سنوات	-.19	.15	.423
		10 سنوات فأكثر	-.56*	.13	.000
	5-أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر	-.36*	.12	.008

* تعني دالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يتضح من الجدول رقم (12) بأن الفروق في كل من المجال الكلي والمجالات الفرعية (التنظيمي، والإداري) هي بين من خبرتهم (10 سنوات فأكثر) من ناحية ومن خبرتهم (أقل من5سنوات) و(5-أقل من 10 سنوات) من ناحية اخرى، ولصالح ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر)، أما بالنسبة للمجال الشخصي فكانت الفروق بين من خبرتهم (أقل من5سنوات) ومن خبرتهم (10 سنوات فأكثر) ولصالح من خبرتهم (10 سنوات فأكثر).

رابعاً: بالنسبة للمرحلة التعليمية:

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإجراء تحليل التباين الأحادي(One Way Anova) ويبين الجدول(13) المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهة نظر الوكلاء والوكيلات لأسباب عزوفهم عن إدارة المدرسة تبعا لمتغير للمرحلة التعليمية:

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهة نظر الوكلاء والوكيلات لأسباب عزوفهم عن إدارة المدرسة تبعا لمتغير المرحلة التعليمية

المجال	المرحلة التعليمية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
	ابتدائي	211	3.61	0.85
تنظيمي	متوسط	116	3.83	0.67
	ثانوي	93	3.99	0.75
	ابتدائي	211	3.06	0.87
إداري	متوسط	116	3.16	0.84
	ثانوي	93	3.35	0.88
	ابتدائي	211	3.86	0.84
شخصي	متوسط	116	3.15	0.78
	ثانوي	93	3.31	0.80
	ابتدائي	211	3.18	0.74
الكلي	متوسط	116	3.38	0.65
	ثانوي	93	3.56	0.70

من الجدول (13) يتضح أن هناك فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في وجهة نظر الوكلاء والوكيلات لأسباب عزوفهم عن إدارة المدرسة تبعا لمتغير المرحلة التعليمية، وللتحقق من أن هذه الفروق ذات دلالة إحصائية فقد تم إجراء تحليل التباين الأحادي والتي تظهر نتائجه في الجدول رقم (14).

جدول (14)

نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلاف في وجهة نظر الوكلاء والوكيلات لأسباب عزوفهم عن إدارة المدرسة تبعا لمتغير المرحلة التعليمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
تنظيمي	بين المجموعات	4.293	2	2.146	3.809	.024
	داخل المجموعات	111.020	197	.564		
	المجموع	115.313	199			
إداري	بين المجموعات	2.703	2	1.351	1.817	.165
	داخل المجموعات	146.505	197	.744		
	المجموع	149.208	199			
شخصي	بين المجموعات	6.447	2	3.224	4.980	.008
	داخل المجموعات	127.522	197	.647		
	المجموع	133.969	199			
الكلي	بين المجموعات	4.223	2	2.111	4.382	.014
	داخل المجموعات	94.927	197	.482		
	المجموع	99.150	199			

يتضح من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في وجهـة نظر الوكلاء والوكيلات لأسباب عزوفهم عن إدارة المدرسة تبعا لمتغير المرحلـة التعليمية على المجال الاداري حيث كانت قيمة(ف)= 4.382، في حين تبين وجود فروق في المجال الكلي وعلى المجالين(التنظيمي ، والشخصي) حيث بلغت قيمـة (ف)= 1.817 للبعد الكلي، و(3.809، 4.980) للمجالين(التنظيمي، والشخـصي) على التوالي، ولمعرفة اتجاه الفروق في درجة تقدير الوكلاء والوكيلات لأسـباب عزوفهم عن إدارة المدرسة تبعا لمتغير المرحلة التعليمية تم استخدام اختبار شـافيه للمقارنات البعدية, والجدول(15) يبين النتائج:

جدول رقم (15)

نتائج اختبار شافية للمقارنات البعدية للفروق في درجة تقدير الوكلاء والوكيلات لأسباب عزوفهم عن إدارة المدرسة تبعا لمتغير المرحلة التعليمية

المجال	المرحلة(أ)	المرحلة(ب)	فروق المتوسطات	الخطأ	مستوى الدلالة
التنظيمي	ابتدائي	متوسط	-.21	.13	.237
		ثانوي	-.38*	.14	.025
	متوسط	ثانوي	-.16	.13	.461
الشخصي	ابتدائي	متوسط	-.29	.13	.095
		ثانوي	-.45*	.15	.010
	متوسط	ثانوي	-.16	.14	.523
الكلي	ابتدائي	متوسط	-.20	.12	.228
		ثانوي	-.38*	.13	.014
	متوسط	ثانوي	-.17	.12	.352

* تعني دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول(17) ان الفروق في درجة تقـدير الـوكلاء والـوكيلات لأسباب عزوفهم عن إدارة المدرسة تبعا لمتغير المرحلة التعليمية الوكلاء والوكيلات لأسباب عزوفهم عن إدارة المدرسة تبعا لمتغير المرحلة التعليمية في المجال الكلـي وعلى المجالين(التنظيمي ، والشخصي) كانت بين المرحلـة الابتدائيـة والمرحلـة الثانوية، في حين لم تظهر فروق في درجة تقدير الـوكلاء والـوكيلات لأسـباب عزوفهم عن إدارة المدرسة بين كل مرحلتين متتاليتين، أي بين المرحلـة الثانويـة والمتوسطة، وبين المرحلة المتوسطة والمرحلة الابتدائية.

2.4 مناقشة النتائج:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول "ما الأسـباب التنظيميـة والإداريـة والشخصية لعزوف وكلاء ووكيلات المدارس في منطقة تبوك التعليمية في المملكة العربية السعودية عن تسلم إدارة المدرسة من وجهة نظرهم؟"

أشارت النتائج إلى أن العامل التنظيمي قد جاء في المرتبة الأولـى وبدرجـة متوسطة، وقد يعود السبب في ذلك إلى حاجـة وكـلاء المـدارس إلـى التـشجيع وإعطاءهم المميزات والحوافز في حال إدارتهم للمدرسة لما يترتب على عملهم من أعباء، إضافة إلى منحهم صلاحيات أوسع للقيام بمهامهم، وتوفير الإمكانـات التـي تساعد على تشجيع العمل.

وتبين بأن الفقرة التي تنص على "قلة البرامج التدريبية لإعداد المـديرين" قـد جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وقد يعود السبب في ذلـك إلـى وعـي المديرين بما تحققه البرامج التدريبية من أهمية في قدرتهم على القيام بأعمالهم.

كما أشارت النتائج إلى أن المجال الإداري قد حل في المرتبة الثانية، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن ما يؤثر على عمل المدير هو كثرة الأعبـاء والمـسؤوليات الواقعة على كاهله، ومما يدل على ذلك أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة " كثـرة الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق مدير المدرسة " كما أن اقل متوسط حسابي كان للفقرة " افتقاري إلى انتهاج الصرامة أحيانا، وهو الأمر الذي لا أتقنه" وعموماً فإنه فيما يتعلق بدرجة شيوع استجابات عينة الدراسة فان الفقرات التي حصلت على درجة مرتفعة فهي:

وبالنظر إلى هذه النتائج نجد بأن العامل المتعلق بكثرة الأعباء والمـسؤوليات الملقاة على عاتق مدير المدرسة كان أهم العوامل التي تساهم في عـزوف وكـلاء المدارس عن القيام بمهام مدير المدرسة، وهذا أمر منطقي إلى حد بعيد، حيـث أن الأعباء التي تقع على كاهل مدير مدرسة تعتبر كبيرة مقارنة بأي أعباء أخرى تقـع على عاتق باقي أعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة، ومن هنا فإن خـشية وكيـل المدرسة من التعرض لهذه الأعباء الجديدة تساهم بشكل رئيسي بابتعاده عن موقـع مدير المدرسة.

ويظهر من خلال نتائج الدراسة أيضاً أن العامل المتعلق بقلة البرامج التدريبية لإعداد المديرين قد جاء بالدرجة الثانية من الأهمية كعامل من عوامل عزوف وكلاء المدارس عن إدارة المدرسة، حيث أنه من المعروف أن طبيعة عمل مدير المدرسة تختلف عن أي طبيعة أخرى للوظائف الإدارية والتدريسية في المدرسـة، وافتقـاد

المدير للخبرة الكافية للتعامل مع طبيعة هذه الوظيفة القيادية سيؤدي بالضرورة إلى صعوبة التعامل مع مقتضياته وبالتالي إضافة عبء جديد على الأعباء التي تحملها وظيفة مدير المدرسة.

أما فيما يتعلق بضعف الصلاحيات الكافية التي تجعل مدير المدرسة يمارس عمله بايجابية أكثر، فهو يعتبر من أهم العوامل التي تساهم في عزوف وكلاء المدارس عن إدارة المدرسة، حيث أنه من المعروف أن ضعف الصلاحيات القيادية لمنصب هو بالأصل منصب قيادي في المدرسة سيكون من شأنه أن يجعل صاحب هذا المنصب في موقف ضعف في مواجهة أعباء المسؤولية الإدارية، وبالتالي زيادة حالة الإرهاق النفسي التي يعانيها مدير المدرسة مقارنة بالوظائف الأخرى في المدرسة.

بالإضافة بالطبع للعوامل الأخرى ذات الأهمية مثل محدودية الإمكانات في بعض المدارس لا تشجع على العمل في مجال إداراتها، وكثرة طلبات المعلمين وشكواهم قد تشكل عامل إرهاق لمدير المدرسة. وكثرة مساءلة مدير المدرسة يؤثر على حافزتيه للأداء. والتي تمثل عوامل مهمة تساهم في عزوف وكيل المدرسة عن إدارة المدرسة.

وبالنسبة لحلول المجال الشخصي في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة فقد يعود السبب في ذلك إلى أن وكيل المدرسة بحكم عمله تتميز علاقته مع المعلمين بالودية نظراً لقربه منهم واتصاله معهم بشكل مباشر، كما أنه يقوم بعملية التدريس أحياناً ولو بنصاب قليل من الحصص، ولذلك فهو يكون قريباً من معاناة المعلمين، ومن هنا فإن تعامله معهم عندما يصبح مديراً يصبح أسهل، مما يسهم بالتالي إلى تدني تأثير العوامل الشخصية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (السلمي والغامدي،2009) والتي دلت على أن الأسباب التنظيمية جاءت في المرتبة الاولى، والأسباب الشخصية بدرجة متوسطة، وإن أبرز الأسباب التنظيمية لعزوف الوكيل عن العمل مديراً مرتبة هي: شح الموارد المالية وغياب الدعم المجتمعي، وإن أبرز الأسباب الشخصية لعزوف الوكيل عن العمل مديراً هي الاحتراق النفسي الناتج عن التعامل مع

العاملين والطلاب وأولياء الأمور، وامتداد أعباء إدارة المدرسة خارج أوقات الـدوام الرسمي. واتفقت مع دراسة (السيف ، 2007) ودراسة(رزق الله ،2000) ودراسة (محمود ،1996). وقد اتفقت نسبياً مع دراسة كريمر وهـاني (Kremer & Hani, 2002) والي اشارت إلى أن الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس جاء منخفضاً.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني" هل هناك فروق ذات دلالة إحـصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) **في وجهة نظـر الـوكلاء والـوكيلات لأسـباب عزوفهم عن إدارة المدرسة تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمـي، الخبرة، المرحلة التعليمية)؟"**

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق بين متوسطي الذكور والاناث. وهـذا يشير إلى أن وجهة نظر الوكيلات لأسباب عزوفهن عن إدارة المدرسة كان مساويا له من وجهة نظر الوكلاء.

ويمكن أن نعزو ذلك إلى طبيعة العمل الملقى على كـلا الجنـسين والمتمثـل بتعقيداته والذي يتضمن الكثير من الأعباء والإشكاليات والذي يحتـاج إلـى جهـد إضافي مقارنة بالجهد الذي يبذله سواء وكيل المدرسة او وكيلة المدرسة. ولذلك فهو يشكل عامل عزوف لكلا الجنسين، وخاصة أنه لا تتوفر الحوافز المادية للقيام بهـذا العمل.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (محمـود ،1996) والتـي أشارت إلى أن الإناث أقل قدرة على مواجهة الصعوبات في الإدارة المدرسية.

أما فيما يتعلق بالمحور الثاني من هذا السؤال والمتعلق بالمؤهل العلمـي فقـد أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد اختلاف في وجهة نظـر الـوكلاء والـوكيلات لأسباب عزوفهم عن إدارة المدرسة يعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وهذا يؤكد أن العوامل التي تساهم في عزوف الوكلاء عـن إدارة المدرسـة يتعلق بطبيعة العمل نفسه وليس بطبيعة شخص الوكيل أو الوكيلة فـي المدرسـة، سواء فيما يتعلق بالجوانب الشخصية أو المؤهلات العملية، فمهمـا اختلفـت هـذه المؤهلات العملية، يظل الأساس في عملية العزوف عن إدارة المدرسة هـو التـأثر بالإشكاليات والتعقيدات المتعلقة بالوظيفة نفسها والتي تجعل الوكلاء والوكيلات غير

راغبين في تحمل أعباء الوظيفة القيادية في المدرسة حتى لو كانت مؤهلاتهم العملية تسمح بذلك. وقد اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (محمـود، 1996) والتي دلت نتائجها على أن حملة مؤهل بكـالوريوس أقـل قـدرة علـى مواجهـة الصعوبات لدى مديري المدارس.

أما فيما يتعلق بالمحور الثالث المتعلق بسنوات الخبرة، فقد أظهرت الدراسـة وجود فروق بين المتوسطات بين فئة الخبرة (اقل من 5 سنوات) وفئة الخبـرة (5- أقل من 10 سنوات) من جهة وفئة الخبرة (10سنوات فأكثر) من جهة أخرى وذلك لصالح فئة الخبرة (10سنوات فأكثر). كما أن الفروق كانت بين فئة الخبرة(5-10 سنوات) من جهة وفئة الخبرة (10 سنوات فأكثر) حيث كانت الفروق أعلى لـدى فئة الخبرة (10سنوات فأكثر).

ويؤشر ذلك على أن عامل الخبرة لدى الوكيل أو الوكيلة قد يساهم في زيـادة عوامل العزوف عن إدارة المدرسة أو التكيف معها، حيث يلاحظ أنـه كلمـا زادت سنوات الخبرة كلما ازدادت نسبة العزوف لدى الوكلاء والوكيلات، ومن الطبيعي أن زيادة سنوات الخبرة قد تكسب وكيل المدرسة المعرفة بالأعبـاء الإضـافية التـي ستترتب على هذه الوظيفة الجديدة، والتي ليس من السهل التكيف معها بالمقارنة مع الوكلاء الجدد أو ذوي الخبرة الأقل، حيث أن زيادة الخبرة تـربط غالبـاً بـالعمر، وبالنسبة لذوي الاعمار الصغيرة والخبرة القلية يكونون متشجعين للعمـل الاداري، وللقيام بتلك المهمة، وباعبائها، وذلك نظراً لصغر سنهم.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (محمـود، 1996) والتـي اشارت إلى أن ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر) أقل قدرة على مواجهة الـصعوبات لدى مديري المدارس. وقد اختلفت مع دراسة (الأغبري، 2004) والتـي بينـت أن مستوى الرضا لدى مديري المدراس يرتفع بارتفاع السن، واختلفت كذلك مـع مـا توصلت إليه دراسة (البابطين، 2007) والتي أشارت الى عدم وجود فـروق فـي مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس تعزى لعدد سنوات الخبرة.

أما فيما يتعلق بالمحور الرابع المتعلق بالمرحلة التعليمية فقد أظهـرت نتـائج الدراسة وجود اختلاف في وجهة نظر الوكلاء والوكيلات لأسباب عـزوفهم عـن

إدارة المدرسة يعزى إلى المرحلة التعليمية ولصالح المرحلة الثانوية، حيث كانت المرحلة الثانوية أكثر عزوفاً، وقد يعزى ذلك إلى أن الطلبة في هذه المرحلة يكونون أكبر سناً وفي مرحلة المراهقة، مما يشكل عبئاً على مدير المدرسة في التعامل مع المشكلات، حيث تحدث المشكلات بين الطلبة، مما يتطلب من المدير جهداً أكبر، وتعاوناً أكثر بينه وبين المعلمين من أجل السيطرة على المدرسة، وهذا بدوره يزيد من الأعباء التي تقع على كاهل مدير المدرسة، في حين تقل المشكلات والسلوكات السلبية لدى طلبة المرحلة الابتدائية، وذلك نظراً لصغر سنهم. فيتضح عدم وجود فروق بين المرحلتين المتوسطة والابتدائية، وكذلك الثانوية والمتوسطة، وذلك نظراً لتداخل المرحلة المتوسطة مع المرحلتين الابتدائية والثانوية، ففي صفوفها الأولى تقترب من الابتدائية، وفي صفوفها الأخيرة تتقارب مع المرحلة الثانوية. كما أن المرحلة الثانوية تستمد لسفتها وأهدافها من أنها مرحلة تعليم (المراهق)، وهي بالتالي مرحلة لها أهميتهاباعتبارها مرحلة أساسية في نمو الفرد، الذي يمر خلالها بسلسلة من التغيرات متصلة ومترابطة. وإذا كانت فترة المراهقة فترة نمو جسمي سريع، فإنها كذلك فترة نمو عقلي وانفعالي، وللنمو العقلي في فترة المراهقة خصائصه ، ولذلك تهتم التربية بنمو القدرات والاستعدادات في هذه المرحلة، كما تهتم بتنميتها. ومن هنا يبرز دور المدرسة الثانوية في تهيئة فرص النمو السليم للفرد عن طريق العناية بصحته ، وإتاحة فرص النشاط البدني المرن والمتنوع ، ومساعدة المتعلم على اكتساب المفاهيم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعلمية اللازمة لتحقيق توافقه مع المجتمع.

وبجانب ذلك فإن المدرسة الثانوية هي المدرسة التي يجب أن تكون أكثر المدارس اهتماما بالوقوف على ميول الطلاب واستعداداتهم وقدراتهم حتى يوجهوا إلى ما يتلاءم مع قدراتهم وخصائصهم في المستقبل (حجي، 1998).

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة ويلز وأخرون (Wells & Others,1999). كما اتفقت مع نتائج دراسة (الأغبري، 2004) حيث اشارت إلى أن مديري المدارس الابتدائية أكثر رضا وظيفياً، في حين اختلفت مع ما توصلت إليه

دراسة (البابطين، 2007) والتي أشارت الى عدم وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس يعزى للمرحلة التعليمية.

3.4 التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج توصي الدراسة بما يلي:

1- ضرورة ان تقوم وزارة التربية والتعليم بتحديد مسؤوليات مدير المدرسة مع مراعاة زيادة صلاحيات مدير المدرسة وعدم اختلاط مهام مدير المدرسة مع المهام الإدارة الأخرى التي تشكل أعباء كبيرة على وظيفة المدير وتقلل رغبة وكلاء ووكيلات المدارس من هذه الوظيفة.

2- أن يتم زيادة البرامج التدريبية لإعداد مديري المدراس وتأهيلهم بالشكل المطلوب للتعامل مع متطلبات هذه الوظيفية القيادية.

3- زيادة الحوافز التشجيعية لمدير المدرسة وزيادة إمكانيات المدارس لمساعدة المديرين على القيام بأعباء الوظيفة القيادية في المدرسة بشكل أكثر فاعلية.

4- ضرورة إنشاء قسم خاص في كليات المعلمين يتولى إعداد المختصين في مجال الإدارة المدرسية، حيث يلتحق به المعلمون الذين أثبتوا جدارتهم في الميدان بعد ثلاث سنوات على الأقل من الخدمة ليتخصصوا في الأعمال القيادية بالمدارس ويكون ذلك بمنزلة الترقية لهم، لضمان القدرة على ممارسة العمل الإداري في المدارس والاستمرار فيه.

المراجع

أ- المراجع العربية:

أبو فروة، إبراهيم محمد (1996). **الإدارة المدرسية**، طرابلس: الجامعة المفتوحة.

أحمد، إبراهيم (1985). **نحو تطـوير الإدارة المدرسـية**، مـصر، القـاهرة: دار المطبوعات الجديدة.

اسماعيل، محمد المري.(1992). الاتجاه نحو مهنة وكيل المدرسة الابتدائيـة لـدى النظار والوكلاء وعلاقته بالقيادة التربوية وبعض سمات الشخصية لديهم. **مجلة كلية التربية بالزقازيق**، 7(71): 117-173.

الأغبري، عبد الصمد.(2004). الرضا الوظيفي لدى عينة مـن مـديري مـدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية في المملكـة العربيـة الـسعودية. **مجلـة دراسات الخليج والجزيرة العربية**. الكويت، 29(19): 73-99.

البابطين، عبدالرحمن.(2007). الرضا الوظيفي لمديري مدارس التعليم العام. **مجلة كلية التربية بجامعة بنها**، مصر, 17(7): 134-168.

جرادات، عزت (1999). **المؤتمر الوطني التربوي**، كلمة اختتام المؤتمر، الجامعة الأردنية، عمان.

حامد، سليمان هاشم.(2009). **الإدارة التربوية المعاصرة**. عمان: دار أسامة للنـشر والتوزيع.

الحبيب، فهد ابراهيم.(1995). الكفايات المهنية اللازم توافرها لدى مدير المدرسـة كما يدركها الموجهون والمعلمون والمديرون أنفسهم. **مجلة كلية التربيـة بجامعة عين شمس**، مصر , 19(4): 99-147.

حجـي، أحمـد إسماعيل.(1998). **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**. القـاهرة: دار الفكر العربي.

الحطبة ، جميل إبراهيم (1992). **المشكلات الإدارية والفنية التي يواجههـا مـديرو المراكز المهنية فـي الأردن**، رسالة ماجستير غيـر منـشورة، الجامعـة الأردنية، عمان، الأردن.

الحقيل، سليمان (1997) **الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربيـة السعودية،** ط7، المملكة العربية السعودية، الريـاض: مطـابع التقنيـة للأوفست.

حمايل، عبد عطاالله (2000). **تطوير معايير تربويـة مقترحـة لاختيـار مـديري المدارس الثانوية في فلسطين،** رسالة ماجستير غير منـشورة، جامعـة النجاح الوطنية، فلسطين.

خليل، عبد المجيد أحمد، وغزال، قـصي توفيـق (1989). صـعوبات الإدارة فـي المدارس المتوسطة التجريبية في محافظة نينوى. العراق، **مجلـة تنميـة الرافدين،** 27 (11)، 329-356.

الدسيماني، علي بن صالح (1995). **مهام وكيل المدرسة الابتدائية (دراسة مقارنة)،** رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود، الرياض.

الدويك، تيسير وآخرون (1998). **أسس الإدارة التربوية والمدرسـية والإشـراف التربوي،** عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

ديراني، عيد (1987). **دراسة استطلاعية لمشكلات مديري المـدارس الابتدائيـة بالمناطق القروية في المملكة العربية السعودية،** الرياض، جامعة الملك سعود: مركز البحوث التربوية.

رزق الله، مطر (2000). لماذا يعزف المعلمون المتميزون عـن إدارة المدرسـة، **مجلة المعرفة، العدد (57)،** وزارة التربية والتعليم، الريـاض، المملكـة العربية السعودية.

رمزي، عبد القاسم (1976). مدير **المدرسة الثانوية الحكومية في الأردن، رسـالة ماجستير غير منشورة،** الجامعة الأردنية، عمان.

السحيمي، صلاح (2002). **الاحتياجات التدريبة لمـديري المـدارس المتوسـطة والثانوية الحكومية بمنطقة المدينـة المنـورة فـي المملكـة العربيـة السعودية،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد

السرحين، ماجدة (2002). **الاحتياجات التدريبة لمديري المـدارس المهنيـة مـن وجهة نظر المديرين أنفسهم ومشرفي التعليم المهني في محافظة إربد،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد

السلمي، سعود، الغامدي، ناجي (2009). **أسباب عزوف وكيل المدرسة عن العمل مديراً بمدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة،** الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة جدة، منشورات إدارة الإشراف التربوي، جـدة، المملكة العربية السعودية.

سليمان، عرفات (1978). **استراتيجية الإدارة في التعليم،** دراسة تحليلية مقارنـة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

السيف، سعود (2007)**.عزوف بعض الكفاءات التربوية عن العمل القيـادي،** إدارة التربية والتعليم، محافظة الزلفي.

الشراري، عايض (2004). **المعوقات الإدارية والفنية التي تواجه مديري المدارس الثانوية (بنين) ومساعديهم في منطقة الجوف فـي المملكـة العربيـة السعودية من وجهة نظرهم،** رسالة ماجستير غير منـشورة، الجامعـة الأردنية، عمان

الشمري، تركي (2005). **مدى أدراك وكلاء المدارس لمهام مدير المدرسة: دراسة ميدانية بمدينة حائل،** رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

صالح، آمنة، (2004). **المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة من وجهة نظـر المديرين والمعلمين وأولياء الأمور والطـلاب فـي محافظـات شـمال فلسطين،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نـابلس، فلسطين.

عابد ، سامي (1995) . **دور الإدارة المدرسية في تأهيل وكيـل المدرسـة مـديراً للمستقبل** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

عابدين، محمد (2001).**الإدارة المدرسية الحديثة**، ط1، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عباسي ، منتهى سليمان سعد (1999). **دراسة مقارنة لصعوبات الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة عجلون**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.

العجاج، فهد (2001). **تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظة القريات من وجهة نظر المديرين أنفسهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.

العرفي، عبد الله بالقاسم و مهدي، عباس عبد.(1996). **مدخل إلى الإدارة التربوية**. جامعة قان يونس، بنغازي.

العمايرة، محمد (2002) **مبادئ الإدارة المدرسية**، ط3 ،عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العنزي، حمود (2002). **الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في المناطق الشمالية من المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

عودة، هديل.(2010). **الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط: عمان.

فهمي، محمد سيف الدين؛ محمود، حسن عبد المالك.(1993). **تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية**. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

كوكس، داني وهفر، جون (1998). **القيادة في الأزمان**، ترجمة هاني خلجة وريم سرطاوي، الرياض: دار المؤتمن للتوزيع.

اللواتي، محمد بن شهاب (1992). **المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية في سلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

المؤتمن، منى (2000). القيادة الشاملة، وزارة التربية والتعليم الاردنيـة: **رسـالة المعلم**. 2 (40): 117-129.

المؤتمن، منى (2003). **إعداد مدير المدرسة لقيـادة التغييـر.** ط1، عمـان: دار الكتاب الأكاديمي.

محمد، جاسم .(2004) . **سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفـاق التطـوير العام**، ط1 ، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

محمود، كمال يونس (1996). **الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الأساسـية والحكومية في محافظة الخليل**، رسالة ماجستير غير منـشورة، جامعـة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

المدحجي، منصور (1991). **المشكلات التي تعيق إدارة المدرسـة الثانويـة فـي الجمهورية اليمنية** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

مرسي، محمد (1999). **الإدارة المدرسية الحديثة**، القاهرة: عالم الكتب.

مساد، عمر (2005) **الإدارة المدرسية**. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

مصطفى، صلاح (1999). **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصـر**، دار المريخ، الرياض.

المعمري ، سيف بن سعيد (1998). **المشكلات التي يواجههـا مـدراء المـدارس الثانوية ومساعدوهم في سلطنة عمان وعلاقتها بـبعض المتغيـرات**، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة السلطان قابوس، عُمان.

المنيع ، محمد عبدالله (1988). بعض الصعوبات التي تواجه مديري المـدارس فـي المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية. المجلة التربوية ، جامعـة الكويت، 5 (17). 237-254.

المومني، واصل جميل.(2008). **الإدارة المدرسية الفاعلة**: **موضـوعات إجرائيـة وأساسية مختارة لمديري المدارس**. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الناصري، صالح بن ناصر (2002). **الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان كما يرها القادة التربويون والمديرون أنفسهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

نشوان، يعقوب حسين.(1991). **الإدارة والإشراف التربوي**، الطبعة الثالثة: الاردن، عمان: دار الفرقان.

وزارة التربية والتعليم (2006). **مهام وكيل المدرسة، تاريخ 2011/12/3** : متوفرة على الرابط الإلكتروني:

i3.makcdn.com/userFiles/a/a/aaahadi/office/1190148914.do

ب- المراجع الانجليزية:

Brown, L.H., (1979). A study of the delegation of administration tasks by an elementary school principals in a selected Florida Public Elementary School, Doctoral Dissertation, Florida State University, Dissertation Abstracts International, 40, 3009-A.

Garrett, Viv, Mcgeachie,B (1998) : Preparation for Headship ? The role of the Deputy Head in the Primary School. www.eric.edu.com, viseted in 5/1/2012.

Hatch-Yap, Carolemae (1989), A study of principals, perceptions, of their role and their educational administration programs, perceived effectiveness as related to the role. Dissertation Abstract International, 49, 1640-A.

Highett, D., (1990) Effective Elementary School Administration . parker publishing Comp- inc.N.Y.

Katz, R. (1985). Skills for an effective administrator, Harvard Business Review , 14(5): 15-22.

Kremer H., L. & Faraj , H.(2002). The Burn – out among Israeli Arab School Principals as a Function of professional Identity and

Interpersonal Relationships with Teachers.International Journal of Leadership in Education 5(2): 62- 149.

Leithwood, Kenneth., (1994), Leadership for School Restructuring, Educational Administration Quarterly, 30(4): 498-518.

Wells-Zella;Scollay,- Susan-J; Rinehart,-James-S,(1999)."A comparison of Jobs Responsibilities of Kentucky's1997-98 Induction- Year Intern Principals and Assistant Principals" Paper Presented at the Annual Meeting of the Mid-South Educational Research Association, November.

Wesley, H. William., (1972), An analysis of problems identified by school superintendents in Alabama. (Ed. D Alabama State University, 1972). Dissertation abstract International, 32 (7): 4620-A.

الملحق (أ)

أداة الدراسة بصورتها الأولية

المحاور الأساسية لأداة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا
قسم الأصول والإدارة التربوية

حضرة السيد/السيدة : .... المحترم

تحية طيبة وبعد،

أود الإفادة أنني أعتزم القيام بدراسة علمية بعنوان **أسباب عـزوف وكـلاء ووكيلات المدارس الحكومية في منطقة تبوك التعليمية عن إدارة المدرسـة مـن وجهة نظرهم**، وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الأصول والإدارة التربوية.

ولما عرف عنكم من خبرة علمية متميزة في هذا المجال، أكون ممتنـا لـو تكرمتم بقراءة فقرات الاستبيان وإبداء رأيكم وملاحظاتكم بمـدى ملائمـة فقراتهـا وسلامة الصياغة اللغوية وإضافة أية ملاحظات أو تعديلات ترونهـا مناسـبة فـي المكان المخصص لذلك لإثراء هذه الدراسة.

شاكراً لكم كريم تعاونكم لخدمة البحث العلمي

واقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

الطالبة / وفاء محمود العبيدان

	الفقرة	ملائمة الفقرة للموضوع		الصيغة اللغوية		التعديل المقترح
		مناسب	غير مناسب	مناسب	غير مناسب	
1	كثرة الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق مدير المدرسة.					
2	عدم وجود مميزات أو حوافز تشجيعية لمدير المدرسة.					
3	عدم وجود الصلاحية الكافية التي تجعل مدير المدرسة يمارس عمله بإيجابية أكثر.					
4	إن العمل في مجال الإدارة المدرسية هو عمل جديد يتطلب جهداً إضافياً وإعداداً مسبقاً.					
5	إن المسؤوليات الملقاة على عاتق مدير المدرسة كبيرة وتطلب توافر مهارات خاصة للقيام بها.					
6	إن العمل في مجال الإدارة المدرسية يفتقر إلى مزيد من الحوافز المادية التي تتفق وعظم مسؤولياته وتعدد مهامه.					
7	إن مدير المدرسة معرض للانتقاد والمساءلة أكثر من غيره في حالة وجود أي هفوة في عمل المدرسة مهما بذل من جهود.					
8	محدودية الإمكانات في بعض المدارس لا تشجع على العمل في مجال إدارتها.					
9	كثرة الأعمال الإدارية والمراسلات على حساب العمل الفني للمدير.					
10	حاجة المدير للتعامل الدائم مع الأزمات وخصوصاً الأزمات الطارئة، وهو الأمر الذي يشكل عبئاً ثقيلاً على المدير.					
11	كثرة الأعمال الكتابية الروتينية التي يقوم بها المدير مما يعيق إشرافه الإداري والفني على المدرسة.					

	الفقرة	ملائمة الفقرة للموضوع		الصيغة اللغوية		التعديل المقترح
		مناسب	غير مناسب	مناسب	غير مناسب	
12	ارتباط مدير المدرسة بالدوام الصيفي يضيف عبئاً جديداً إلى مسؤولياته.					
13	طبيعة دوام مدير المدرسة يشكل عامل مهم في العزوف عن هذا المنصب، فهو يحضر قبل الميعاد المحدد لبدء الدراسة، وعليه ألا يغادر المدرسة خلال الدوام المدرسي، وأن يكون آخر من يخرج من المدرسة.					
14	قلة الخبرة في الإدارة المدرسية قد تجعل من الفترات الأولى للعمل الإداري فترة صعبة جداً.					
15	عدم كفاية البرامج التدريبية لإعداد المديرين.					
16	عدم التوازن بين المهام الملقاة على عاتق مدير المدرسة والراتب الشهري له.					
17	كثرة الاجتماعات واللقاءات التي يتوجب على المدير القيام بها بشكل دوري أو طارئ.					
18	حاجة المدير للتعامل مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المختلفة، ما يشكل عبئ إضافي للعمل الإداري.					
19	صعوبة حضور بعض الحصص مع المعلمين كتقييم لكثرة الأعمار الإدارية.					
20	ضعف تعاون المعلمين مع المدير الجديد عادة.					
21	قيام المدير بالتدريس في حالة نقص المعلمين أو غيابهم.					
22	نظرة الطلاب إلى المدير عادة ما تختلف عن نظرتهم إلى معلميهم.					

	الفقرة	ملائمة الفقرة للموضوع		الصيغة اللغوية		التعديل المقترح
		مناسب	غير مناسب	مناسب	غير مناسب	
23	تحتاج وظيفة مدير المدرسة إلى انتهـاج الـصرامة أحياناً، وهو الأمر الذي لا يتقنه الكثير من الوكلاء.					
24	كثرة طلبات المعلمين وشكواهم قد تشكل عامل إرهاق لمدير المدرسة.					
25	صعوبة متابعة دفاتر تحضير المعلمين لكثرة الأعمال الإدارية.					

أسباب أخرى مقترحة

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....

الملحق (ب)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

المكرم الوكيل /المكرمة الوكيلة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإعداد دراسة ميدانية لتبيان **أسباب عزوف وكلاء ووكيلات المدارس الحكومية في منطقة تبوك التعليمية عن إدارة المدرسة من وجهة نظرهم**، وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الأصول والإدارة التربوية.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قامت الباحثة بإعداد هذا الاستبيان المكون من قسمين.

يرجى من حضرتكم قراءة الاستبيان واختيار الإجابة التي تعكس الواقع الفعلي، علماً أن المعلومات التي بحوزتكم سوف تقدم لنا قدر كبيراً من الفائدة والتي نرجو أن تتعاونوا معنا للحصول عليها، كما أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرةً لكم حسن تعاونكم

واقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

وفاء محمود العبيدان

القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (√) في المربع الذي يعبر عن الحالة الفعلية:

1. النوع الاجتماعي: ☐ ذكر ☐ أنثى

2. المؤهل العلمي: ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير

3. سنوات الخبرة: ☐ اقل من 5 سنوات ☐ من5 - 10 سنوات
☐ 10 سنوات فأكثر

3. المرحلة التعليمية: ☐ ابتدائية ☐ متوسطة ☐ ثانوية

القسم الثاني :-

يحتوي هذا القسم على (22) فقرات متعلقة بأسباب عزوف وكلاء ووكيلات المدارس الحكومية عن إدارة المدرسة، وهي متبوعة بمقياس من خمس درجات تقيس وجهـة نظـرك، يرجى قراءة كل فقرة على حدى ووضع إشارة (√) تحت درجات المقياس التدريجي الموجودة إلى جانب كل عبارة والتي تمثل وجهة نظرك الموضوعية.

	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق إطلاقاً
1	كثرة الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق مدير المدرسة.					
2	ضعف المميزات أو الحوافز التشجيعية لمدير المدرسة.					
3	ضعف الصلاحيات الكافية التي تجعل مدير المدرسة يمـارس عمله بإيجابية أكثر.					
4	ضعف الإعداد المسبق للعمل في مجال الإدارة المدرسية.					
5	ضعف الحوافز المادية المقدمة لمدير المدرسة.					
6	كثرة مساءلة مدير المدرسة يؤثر على حافزيته للأداء.					
7	محدودية الإمكانات في بعض المدارس لا تشجع على العمـل في مجال إدارتها.					
8	حاجة المدير للتعامل الدائم مع الأزمات وخصوصاً الأزمـات الطارئة، وهو الأمر الذي يشكل عبئاً ثقيلاً على المدير.					
9	ارتباط مدير المدرسة بالدوام الصيفي يضيف عبئاً جديداً إلـى مسؤولياته.					
10	تواجد المدير لساعات طويلة في المدرسة.					

	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق إطلاقاً
11	قلة البرامج التدريبية لإعداد المديرين.					
12	لا تتناسب المهام الملقاة على عاتق مدير المدرسة مع الراتب الشهري له.					
13	كثرة الاجتماعات واللقاءات التي يتوجب على المدير القيام بها بشكل دوري أو طارئ.					
14	حاجة المدير للتعامل مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المختلفة، ما يشكل عبئ إضافي للعمل الإداري.					
15	صعوبة حضور بعض الحصص مع المعلمين كتقييم لكثرة الأعمار الإدارية.					
16	ضعف تعاون المعلمين مع المدير الجديد عادة.					
17	تنعكس نظرة الطلبة للمدير على مقدرته على القيام بواجباته.					
18	ضعف تعاون المعلمين مع المدير الجديد عادة.					
19	قيام المدير بالتدريس في حالة نقص المعلمين أو غيابهم.					
20	قيام المدير بالتدريس في حالة نقص					
21	افتقاري إلى انتهاج الصرامة أحياناً، وهو الأمر الذي لا أتقنه.					
22	كثرة طلبات المعلمين وشكواهم قد تشكل عامل إرهاق لمدير المدرسة.					

<u>أسباب أخرى غير مذكورة</u>

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....

الملحق (ج)

خطابات تسهيل المهمة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤتة
مكتب الرئيس

MU'TAH UNIVERSITY
President Office

الرقم: ١٠٨/ ٣٥٣١
التاريخ: ٩/جمادى الأخرة/١٤٣٢هـ
الموافق: ١٢/٥/٢٠١١م

Ref. :
Date :

سعادة مدير إدارة منطقة تبوك التعليمية المحترم

المملكة العربية السعودية

تحية طيبة، وبعد:

أرجو سعادتكم التكرُّم بالموافقة، والإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة الطالبة وفاء محمود العبيدان، والتي تدرس في جامعة مؤتة بتخصص ماجستير إدارة تربوية، في توزيع استبانة دراستها الموسومة بـ: **"أسباب عزوف وكلاء ووكيلات المدارس عن تسلم الإدارة المدرسية في منطقة تبوك"** على المعنيين لديكم؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

أ.د. عبدالرحيم الحنيطي

نسخة/ عميد الدراسات العليا

١٩٥/١٨٣

مؤتة - الكرك - الأردن - هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+
Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540
www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة تبوك
إدارة التخطيط والتطوير
البحوث التربوية

وزارة التربية والتعليم
Ministry of Education

الرقم : ٢٢١٩١٦٢٢٨٦
التاريخ : ٢/١٠/١٤٣٢هـ
المرفقات : ١ استبانة

الموضوع : تطبيق دراسة

تعميم للمدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية (بنين - بنات)

المكرم مدير/ ة مدرسة حفظة الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته و بعد :

بناء على الطلب المقدم من الطالبة/ وفاء محمود العبيدان تطبيق دراستها التي بعنوان : أسباب عزوف وكلاء ووكيلات المدارس عن تسلم الإدارة المدرسية في منطقة تبوك التعليمية)على عينة من وكلاء ومساعدات مدارس منطقة تبوك وذلك للحصول على درجة الماجستير من جامعة مؤته حسب خطاب الجامعة رقم ٣٥٣١ وتاريخ ١٤٣٢/٦/٩هـ - علماً أن أداة البحث مكونة من استبانه .

عليه نأمل التعاون مع الباحثة وتسهيل مهمة تطبيق دراستها .

وتقبلوا خالص التحية ،،،

مدير إدارة التخطيط والتطوير

عبدالرحمن بن ناصر الناصر

ص/ للبحوث التربوية
ص/ للارشفة الاكترونية

تبوك - طريق الملك عبدالله - هاتف : ٤٢٢١٢٩٠ (٠٤) - فاكس : ٤٢٢٧١١١ (٠٤)
الموقع الإلكتروني : www.tabukedu.gov.sa

الملحق(د)

قائمة باسماء المحكمين

مكان العمل	التخصص	الاسم	الرقم
جامعة مؤتة	ادارة تربوية	أ. د. حسن الطعاني	1
الجامعة الاردنية	ادارة تربوية	أ. د. هاني الطويل	2
جامعة مؤتة	ادارة تربوية	أ. د. أحمد بطاح	3
جامعة مؤتة	قياس وتقويم	أ .د. ساري سواقد	4
جامعة مؤتة	أصول تربوية	د. محمد القضاة	5
جامعة اليرموك	ادارة تربوية	د. منيرة الشرمان	6
الجامعة الاردنية	ادارة تربوية	د. سلامة طناش	7
الجامعة الاردنية	ادارة تربوية	د. محمد الزبون	8
ادارة التربية والتعليم تبوك	مشرف اداري	أ. مكي ابو هاشم	9
ادارة التربية والتعليم تبوك	مدير مدرسة	أ. عبد الله حسن	10

السيرة الذاتية:

الاسم : وفاء محمود أحمد العبيدان .

الكلية : الادارة التربوية .

التخصص : الأصول والادارة التربوية

السنة : 2012 .

الهاتف النقال : 009966503020710